

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Atracción del talento joven en el sector público del Perú: el caso de los egresados de dos universidades peruanas

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Pública que presenta:

***Fiorella Abigail Castañeda Alves Milho***

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

***Sofia Alejandra Lopez Sueldo***

Asesor:

***Guiselle Marlene Romero Lora***

Lima, 2025

La tesis:

**Atracción del talento joven en el sector público del Perú: el caso de los egresados de dos universidades peruanas**

ha sido aprobada por:

---

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica

[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Guiselle Marlene Romero Lora

[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Mariana Ballen Tallada

[Tercer Jurado]




## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Guiselle Marlene Romero Lora, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada “Atracción del talento joven en el sector público del Perú: el caso de los egresados de dos universidades peruanas”, de las autoras Fiorella Abigail Castañeda Alves Milho y Sofia Alejandra Lopez Sueldo, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el día 28/03/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen a plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 28 de marzo de 2025.

Apellidos y nombres: Guiselle Marlene Romero Lora	
DNI: 09850152	Firma:
ORCID: 0000-0002-0318-0508	

## RESUMEN

La presente investigación busca conocer los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ).

El modelo de análisis se basa en la propuesta de Dabirian et al. (2019), adaptado para el sector público. La muestra consistió en 169 respuestas válidas y se utilizaron técnicas de Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y Confirmatorio (AFC) para identificar siete factores clave: Remuneración y Desarrollo, Imagen de Marca, Gestión, Aplicación, Balance Vida-Trabajo, Social e Interés por el Servicio Público.

Se realizaron además siete entrevistas con expertos en gestión del talento y gestión pública, adoptando un enfoque mixto. Los resultados mostraron diferencias significativas entre ambos grupos, influenciadas por contextos locales de movilidad, informalidad y oportunidades profesionales.

Las conclusiones sugieren revalorizar los incentivos intrínsecos en la gestión del talento público, fortalecer el liderazgo organizacional mediante capacitación estratégica y consolidar un sistema de gestión de personas, mediante el fortalecimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir).

El estudio propone un modelo inicial para guiar futuras investigaciones y políticas públicas orientadas a atraer y retener talento joven, destacando la importancia de estrategias diferenciadas que incluyan factores económicos y no económicos para fortalecer la carrera pública en Perú.

**Palabras claves:** gestión del talento, atracción del talento, talento joven, gestión pública

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>2</b>
1. Problema empírico .....	2
2. Justificación.....	4
3. Problema de investigación.....	6
4. Preguntas de investigación.....	7
5. Objetivos de la investigación .....	7
6. Limitaciones .....	8
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Gestión del talento humano</b> .....	<b>9</b>
1.1. Talento humano .....	9
1.2. Definición de la gestión del talento humano y sus procesos.....	12
1.3. Particularidades de la gestión de personas en el sector público.....	14
1.4. Atracción del talento humano .....	22
<b>CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>41</b>
<b>1. Servicio civil</b> .....	<b>41</b>
1.1. Caracterización de los servicios civiles referentes en Latinoamérica.....	41
1.2. El servicio civil peruano .....	44
<b>2. Talento joven</b> .....	<b>50</b>
2.1. Prácticas de atracción del talento joven al sector público en América Latina....	50
2.1.1. <i>Chile: Programa Prácticas Chile</i> .....	51
2.1.2. <i>Colombia: Programa Estado Joven</i> .....	52
2.1.3. <i>Brasil: Programa Trainee de Gestión Pública</i> .....	53
2.2. Prácticas de atracción del talento joven al sector público en Perú.....	55
<b>3. Presentación de los casos de estudio</b> .....	<b>60</b>
3.1. Pontificia Universidad Católica del Perú .....	61
3.2. Universidad Nacional de Juliaca.....	64
<b>CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>68</b>
1. Alcance de la investigación .....	68
2. Enfoque de la investigación.....	68
3. Diseño metodológico.....	70
4. Muestreo .....	71
5. Técnicas de recolección de la información .....	73
6. Recojo de la información .....	80

7. Técnicas de análisis de la información .....	82
8. Secuencia metodológica .....	91
9. Ética de la investigación .....	93
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>94</b>
<b>1. Resultados de la herramienta cuantitativa .....</b>	<b>94</b>
1.1. Análisis descriptivo de la muestra .....	94
1.2. Análisis descriptivo por factores .....	104
1.3. Análisis Factorial .....	113
1.4. Análisis Factorial Exploratorio .....	113
1.5. Análisis factorial exploratorio por universidades .....	123
1.6. Análisis Factorial Confirmatorio .....	128
<b>2. Resultados de la herramienta cualitativa .....</b>	<b>131</b>
<b>3. Triangulación de la información.....</b>	<b>134</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>149</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>172</b>
ANEXO A: Dimensiones e ítems del Atractivo del Empleador por Berthon et al. (2005)...	172
ANEXO B: Número de estudiantes matriculados por programa de estudio de la UNAJ del semestre académico 2023-1 .....	173
ANEXO C: Número de egresados por programa de estudio de la UNAJ por semestre académico, actualizado al 2022-2.....	174
ANEXO D: Guía de entrevista .....	175
ANEXO E: Glosario de codificación .....	177

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores para medir el atractivo del empleador agregados por Dabirian et al. (2019) a los propuestos por Berthon et al. (2005) .....	36
Tabla 2: Dimensión "Conciliación de vida laboral y familiar", agregada por Lassleben y Hofmann (2023) al modelo original de Berthon et al. (2005) para su investigación .....	37
Tabla 3: Población censada en Lima, por grupo especial de edad, en el año 2017 .....	61
Tabla 4: Cantidad de alumnos matriculados en pregrado en Lima, por rangos de edad (ciclo universitario 2022-2) .....	62
Tabla 5: Categorías de entidades del Estado Peruano con presencia en Lima .....	62
Tabla 6: Cantidad de estudiantes y egresados de Gestión con mención en Gestión Pública, desde el semestre académico 2017-2 al 2022-2 (PUCP) .....	64
Tabla 7: Población censada en Puno, por grupo especial de edad, en el año 2017 .....	65
Tabla 8: Cantidad de alumnos matriculados en pregrado en Puno, por rangos de edad (ciclo universitario 2022-2) .....	65
Tabla 9: Categorías de entidades del Estado Peruano en Lima y Puno .....	65
Tabla 10: Factores sobre el atractivo del empleador propuestos por Dabirian et al. (2019) .....	74
Tabla 11: Ficha técnica de entrevistas .....	79
Tabla 12: Entrevistas semiestructuradas realizadas a siete expertos en gestión del talento y/o gestión pública .....	79
Tabla 13: Fechas de las visitas realizadas a las entidades públicas en Puno .....	81
Tabla 14: Semejanzas entre la PUCP y UNAJ de acuerdo con la encuesta .....	103
Tabla 15: Diferencias entre la PUCP y UNAJ de acuerdo a la encuesta .....	104
Tabla 16: Resumen estadístico del factor de desarrollo .....	105
Tabla 17: Resumen estadístico del factor social .....	106
Tabla 18: Resumen estadístico del factor de interés .....	107
Tabla 19: Resumen estadístico del factor de aplicación .....	108
Tabla 20: Resumen estadístico del factor económico .....	109
Tabla 21: Resumen estadístico del factor de imagen de marca .....	110
Tabla 22: Resumen estadístico del factor de gestión .....	111
Tabla 23: Resumen estadístico del factor de balance vida-trabajo .....	112
Tabla 24: Resultados del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett (primera rotación) ..	115
Tabla 25: Varianza total explicada de la rotación inicial .....	115
Tabla 26: Matriz inicial de componentes rotados (primera rotación) .....	116
Tabla 27: Resultados del KMO y la Prueba de Esfericidad de Bartlett (segunda rotación) ..	117
Tabla 28: Varianza total explicada de la segunda rotación .....	118
Tabla 29: Matriz inicial de componentes rotados (segunda rotación) .....	118

Tabla 30: Resultados del KMO y la Prueba de Esfericidad de Bartlett (tercera y última rotación).....	119
Tabla 31: Varianza total explicada de la tercera y última rotación .....	120
Tabla 32: Matriz inicial de componentes rotados (segunda rotación) .....	120
Tabla 33: Modelo final después del Análisis Factorial Exploratorio .....	122
Tabla 34: Resultados del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett en la última rotación realizada a la muestra de la PUCP .....	123
Tabla 35: Modelo final (reducido) aplicado en la PUCP .....	124
Tabla 36: Resultados del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett en la última rotación realizada a la muestra de la UNAJ .....	126
Tabla 37: Modelo final (reducido) aplicado en la UNAJ .....	126
Tabla 38: Covariaciones del modelo resultante luego del Análisis Factorial Confirmatorio	128
Tabla 39: Índices de bondad de ajuste (AFC) .....	129



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dos categorías de los procesos de gestión del talento humano .....	13
Figura 2: Subsistemas de gestión de personas de Chiavenato (2002).....	14
Figura 3: Subsistemas de gestión de recursos humanos de Longo (2002) .....	18
Figura 4: Dimensiones y atributos de atracción al sector público propuestos por Freile (2020) .....	39
Figura 5: Características de los servicios civiles de tres países latinoamericanos: Uruguay, Brasil y Chile.....	43
Figura 6: Comparaciones del Régimen Público y Privado en el Perú realizadas por Servir (2012) .....	45
Figura 7: Proceso de tránsito a la nueva Ley del Servicio Civil .....	47
Figura 8: Problemas del servicio civil en el Perú entre los años 2000 y 2020.....	48
Figura 9: Políticas e iniciativas de atracción del talento joven al sector público en Chile, Colombia y Brasil .....	55
Figura 10: Sistema de prácticas preprofesionales y profesionales en el sector público peruano.....	56
Figura 11: Universidades que ofrecen la carrera profesional de Gestión o Administración Pública, en modalidad presencial o semipresencial en el Perú .....	60
Figura 12: Modelo de ocho factores de Dabirian et al. (2019), AFC .....	75
Figura 13: Modelo de Dabirian et al. (2019), traducción y adaptación al sector público para la presente investigación .....	77
Figura 14: Fotografía del frontis de la Universidad Nacional de Juliaca durante el viaje de investigación .....	82
Figura 15: Proceso de realización del análisis factorial .....	84
Figura 16: Lineamientos de interpretación del índice de Kaiser-Meyer-Olkin .....	86
Figura 17: Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio .....	88
Figura 18: Características de los tipos de codificación .....	91
Figura 19: Etapas de la secuencia metodológica de la investigación .....	92
Figura 20: Género de la muestra .....	94
Figura 21: Grupo etario de la muestra.....	95
Figura 22: Egresados por universidad.....	95
Figura 23: Egresados de la PUCP con segunda mención.....	96
Figura 24: Año de egreso.....	96
Figura 25: Modalidad de contratación en la primera experiencia laboral en el sector público .....	97

Figura 26: Modalidad de contratación en la primera experiencia laboral en el sector público, según rango etario .....	98
Figura 27: Permanencia en el sector público .....	98
Figura 28: Año de egreso de los egresados que ya no se encuentran laborando en el sector público .....	99
Figura 29: Porcentaje del sexo femenino que ya no se encuentran laborando en el sector público .....	99
Figura 30: Egresados entre 18 y 25 años que ya no se encuentran laborando en el sector público .....	100
Figura 31: Modalidad de contratación en la que se encuentran o se encontraron los egresados en el sector público.....	100
Figura 32: Categorías de entidades públicas (agrupadas) en las que se encuentran o se encontraron laborando los egresados .....	101
Figura 33: Categorías de entidades públicas (agrupadas) en las que se encuentran o se encontraron laborando los egresados de la PUCP y la UNAJ .....	102
Figura 34: Tiempo de experiencia de los egresados en el sector público.....	103
Figura 35: Tiempo de experiencia de los egresados en el sector público por universidades .....	103
Figura 36: Estructura final del modelo .....	130
Figura 37: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local (Semestre Enero-Junio 2022 / Enero - Junio 2023), en porcentaje, a nivel nacional .....	140
Figura 38: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local (Semestre Enero-Junio 2022 / Enero – Junio 2023), en porcentaje, Puno .....	140
Figura 39: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local (Semestre Enero-Junio 2022 / Enero - Junio 2023), en porcentaje, Lima.....	141

## LISTA DE ACRÓNIMOS

ADLP	Archivo Digital de la Legislación del Perú
AEE	Administración y Emprendimiento Empresarial
AGFI	Índice de Bondad de Ajuste Modificado
APS	Atracción por la dimensión del servicio público
AV	Valor de aplicación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAS	Contratación Administrativa de Servicios
CEDES	Centro de Estudios de Estado y Sociedad
CFI	Índice Ajuste Comparativo
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
COM	Compasión
CONAFU	Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades
COSEP	Consejo Superior del Empleo Público
CPE	Cuadro de Puesto de Entidad
CPV	Compromiso con los valores públicos
CTS	Compensación por Tiempo de Servicios
DACG	Departamento Académico de Ciencias de la Gestión
DEP	Dirección de Empleo Público
DV	Valor de desarrollo
EB	Marca empleadora
E	Economía
EA	Atractivo del empleador
EIR	Ingeniería en Energías Renovables
EV	Valor económico

FAG	Fondo de Asistencia General
FCI	Facultad de Ciencias de Ingeniería
FGAD	Facultad de Gestión y Alta Dirección
FGEE	Facultad de Emprendimiento Empresarial
FPI	Facultad de Ingeniería de Procesos Industriales
GH	Gestión Humana
GPDS	Gestión Pública y Desarrollo Social
IAF	Ingeniería Ambiental y Forestal
IEP	Instituto de Estudios Peruanos
II	Ingeniería Industrial
IIA	Ingeniería en Industrias Alimentaria
IM	Ingeniería Mecatrónica
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
ISS	Ingeniería de Software y Sistemas
ITC	Ingeniería Textil y de Confecciones
IV	Valor de interés
MINEDU	Ministerio de Educación
MINTIC	Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia
MPP	Manual de Perfiles de Puestos
NGP	Nueva Gestión Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONSC	Oficina Nacional del Servicio Civil de Uruguay
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ORH	Oficinas de Recursos Humanos de las entidades
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros
PEA	Población Económicamente Activa
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PSM	Motivación de Servicio Público
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú
RMR	Raíz Media Residual
RR.HH.	Recursos Humanos
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SENAJU	Secretaría Nacional de la Juventud
SERVIR	Autoridad Nacional del Servicio Civil
SGP	Secretaría de Gestión de Personal del Perú
SMMLV	Salario Mínimo Mensual Legal Vigente
SS	Autosacrificio
SUNAFIL	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
SV	Valor social
UNAJ	Universidad Nacional de Juliaca
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
UP	Universidad del Pacífico
USAID	<i>U.S. Agency for International Development</i>

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, los peruanos han sido testigos de la insuficiente capacidad de respuesta del aparato público ante eventos que trajeron consigo consecuencias políticas, económicas y sociales. Este contexto ha puesto de manifiesto las limitaciones técnicas de la burocracia pública, revelando la urgente necesidad de contar con un servicio civil basado en los principios de capacidad, mérito e igualdad de oportunidades.

Sin embargo, la complejidad técnica que conlleva la ambiciosa reforma del servicio civil, sumada a otros problemas estructurales, limita el avance hacia una gestión más eficiente de las personas en el sector público peruano. Uno de los principales desafíos que enfrenta el servicio civil es el envejecimiento de la plantilla de servidores públicos.

Según los registros de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), desde el 2004, el porcentaje de servidores públicos del rango etario de 18 a 29 años ha sido notablemente inferior al de los grupos etarios mayores. Además, este porcentaje ha experimentado una disminución considerable a lo largo de los años, a medida que ha aumentado la proporción de servidores de entre 45 y 64 años.

Este fenómeno podría ser un indicio de que el sector público peruano está resultando menos atractivo para el talento joven, el cual, al ingresar a trabajar o prestar servicios al aparato estatal, se enfrenta a un entorno caracterizado por la informalidad y la escasez de iniciativas orientadas a su atracción y retención.

En este contexto, esta investigación tiene como objetivo general conocer, desde el enfoque de la demanda, los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ).

# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo expone el problema empírico relacionado con el servicio civil joven y la lenta implementación de una ley que fomenta el empleo público meritocrático y transparente. Además, se justifica la necesidad de fortalecer el servicio civil peruano y de gestionar adecuadamente el talento, con el fin de que se desarrolle óptimamente. Finalmente, se presenta el problema de investigación relacionado con el eje temático de la atracción del talento, incluyendo las preguntas y objetivos de investigación.

## **1. Problema empírico**

A pesar de las reformas que se emprendieron en las décadas pasadas que llevaron al Perú a ser un referente económico por su dinamismo, aún se observan deficiencias en materias de regulación, transparencia y competencia técnica, vinculadas directamente con el desempeño de los servidores públicos (Iacoviello, 2015, Siklodi, 2014).

Con el objetivo de instaurar principios de meritocracia, competencia y transparencia en el sector público, en el año 2008, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), mediante el Decreto Legislativo 1023. Esta entidad, rectora del Sistema Administrativo de Gestión de los Recursos Humanos del Estado, fue la encargada de desarrollar un nuevo modelo para el servicio civil en Perú (Iacoviello, 2015).

Es así como, en el año 2013, se aprobó la nueva Ley del Servicio Civil, bajo la premisa del establecimiento de un conjunto de derechos y obligaciones para el funcionamiento eficaz del empleo público, la selección de candidatos cualificados y la consolidación del Sistema de Gestión del Servicio Civil (Iacoviello, 2015). Sin embargo, el avance del tránsito del personal del sector público peruano al alcance de dicha ley es aún mínimo (Alcala, 2022).

En el 2020, se estimó que trabajaban en el sector público, más de 1,427 mil -un millón cuatrocientos veintisiete mil- servidores públicos en los tres niveles del gobierno, los cuales, mientras dure el tránsito a la nueva ley, estaban distribuidos en 15 regímenes laborales diferentes (Servir, 2022a). A finales de ese año, ninguna entidad del sector público había completado la implementación de la ley, y solo 501 de las 2,000 entidades estaban en proceso de transición (Acuña, 2021). La situación no ha mejorado significativamente, ya que, hasta enero de 2023, solo 433 entidades se encontraban en la fase inicial de implementación, con pocas avanzando en las siguientes etapas (Servir, 2023).

Según Janeyri Boyer, expresidenta ejecutiva de SERVIR, el lento avance se debe a la complejidad de los procesos, lo que ha retrasado la implementación durante aproximadamente cuatro años y medio (Alcala, 2021). Aunque su gestión intentó simplificar

estos procedimientos, se prevé que la implementación completa de la reforma pueda extenderse durante muchos años (Alcala, 2022).

El servicio civil peruano enfrenta retos propios de un proceso de cambio. Si se consideran las dificultades burocráticas y el desorden preexistente originado por los diversos regímenes laborales y prácticas de contratación que lo caracterizan, se evidencia la existencia de barreras de entrada para el acceso de profesionales jóvenes competentes al sector público (J. Cortázar, 2014).

Según el Informe sobre las Características del Servicio Civil Peruano del año 2021, existe un problema de envejecimiento de los servidores públicos. Al analizar la composición del servicio civil por edad, se observa que los jóvenes de 18 a 29 años constituyen un porcentaje significativamente menor en comparación con otros rangos etarios de servidores públicos (Servir, 2022a). Además, los registros de acceso público muestran que desde el 2004 hay una tendencia decreciente de este porcentaje, lo que significa que la cantidad de jóvenes que trabajan en dicho sector es cada vez menor.

Las razones que explicarían ello son la informalidad e inestabilidad que el sector público proyecta a los jóvenes (Aguinaga, 2021). Por ejemplo, respecto a los procesos de prácticas profesionales en el sector público, una vez finalizado el convenio de estas, es común que dichos puestos sean cubiertos con un cambio de contratación en el esquema de locación de servicios, la cual es inestable y no ofrece ni beneficios laborales, ni una línea de carrera (Servir, 2022a).

En el último cuatrimestre del 2020, se evidenció el incremento significativo de la contratación de locadores de servicios en más del 34%, terminando ese mismo año con más de 206 mil locadores de servicios (Servir, 2022a), lo cual significa que no existe vinculación laboral y, por tanto, no hay posibilidad de desarrollarse profesionalmente (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL, 2022).

Por su parte, a pesar de que el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) ofrece mayores beneficios en comparación con la locación de servicios, no brinda estabilidad laboral, ni se desarrolla bajo principios determinados de meritocracia, afectando así a la población joven entre 18 y 29 años que conforma un ínfimo porcentaje (6.1%) de la planilla de los servidores públicos contratados bajo esta modalidad, según el Ministerio de Economía y Finanzas (Valdivieso, 2020).

Las evidencias presentadas sugieren que el sector público no resulta ser una opción atractiva para la población joven, o bien existen barreras de acceso que limitan su entrada al

empleo público. En consecuencia, además de considerar la perspectiva de la demanda, que se centra en las expectativas de la población juvenil respecto al Estado como empleador, es esencial explorar, desde la perspectiva de la oferta, lo que el Estado proporciona a los jóvenes como empleador, así como las acciones e iniciativas implementadas en otros países de Latinoamérica para atraer talento joven, tal como lo hace el Ministerio de Hacienda de Chile.

En el 2011, dicha entidad, lanzó el Programa “Prácticas para Chile” con el objetivo de ofrecer a los jóvenes universitarios la oportunidad de realizar prácticas profesionales en el sector público (Triantafilo & Marchant, 2017). Hasta junio de 2017, este programa difundió 3,697 ofertas a más de 230 carreras, llegando a las 18,991 postulaciones, por lo que se pudo identificar el interés de parte de los jóvenes por trabajar en el Estado (Triantafilo & Marchant, 2017).

Por su parte, en el Perú contrasta una contracorriente que busca que el rango etario prevaleciente en el sector público sea el mayor. Según una nota de El Peruano (2022), el legislador Juan Burgos presentó el proyecto de ley que modifica la Ley de Bases de la Carrera Administrativa para extender la edad de cese definitivo hasta los 75 años, cinco años más de lo que se permite actualmente y diez años más de la edad legal de jubilación.

Sumado a ello, el Perú carece de una política articulada que promueva la participación de los jóvenes en el sector público a nivel nacional (Aguad & Velazco, 2020); por lo que, según Boyer (2023), el hecho de que solo el 19% de servidores públicos sean jóvenes y que, de ellos, el 50% sean informales, evidencia que existe una necesidad de que esta población cuente con opciones reales de acceso y una construcción de línea de carrera en el Estado.

## **2. Justificación**

Considerando la problemática mencionada en la sección anterior, la justificación de este estudio se plantea a través de tres dimensiones. La primera se relaciona con la dimensión societal; la segunda, con la dimensión organizacional; y, finalmente, se explica la relevancia académica desde las ciencias de la gestión.

En una sociedad democrática, el fortalecimiento del servicio civil desempeña un papel crucial en el impulso del desarrollo, la gobernabilidad y la mejora del desempeño institucional en general (Siklodi, 2014). Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los países que priorizan la meritocracia en sus servicios civiles experimentan un mayor crecimiento económico, una reducción más efectiva de la pobreza, una regulación más eficiente de los mercados y una lucha eficaz contra la corrupción (BID, 2019).

Iacoviello & Pulido (2011) señalan que, para que los ciudadanos que viven en democracia puedan contar con una buena administración pública, se debe administrar un sistema de empleo público meritocrático, transparente y eficiente. En este sentido, los documentos del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y las sucesivas Cartas Iberoamericanas establecen la necesidad de implementar políticas de servicio civil y mejoras en materia de empleo. Por ejemplo, en algunos países desarrollados y en Latinoamérica se están aplicando modelos de dirección pública profesional donde los directivos son seleccionados según principios meritocráticos.

Como se mencionó previamente, se está perdiendo la oportunidad de una renovación ideal de la función pública a cargo de agentes de cambio social, desarrollo económico y progreso como son los jóvenes, según la *United Nations Children's Fund* (UNICEF) (Rojas, 2020). Para la Secretaría Nacional de la Juventud (SENAJU), a pesar de que los jóvenes son considerados como agentes con capacidad creativa y transformadora (SENAJU, 2021), la incorporación de sus necesidades y demandas muchas veces son invisibilizadas (Ministerio de Educación (MINEDU), 2019).

Involucrar a la población joven en la gestión pública traerá, por lo menos, tres ventajas, además del aseguramiento de un recambio generacional óptimo de la gestión pública peruana, (SENAJU, 2021): (i) el impulso al crecimiento económico, a través de la necesidad de fortalecer el desempeño educativo, laboral y económico de los jóvenes; (ii) la promoción de una mayor participación ciudadana de los jóvenes en espacios donde se elaboran las políticas públicas; (iii) una distribución más eficiente de los recursos, que permita optimizar las asignaciones presupuestales destinadas a políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de los jóvenes.

En cuanto a la dimensión organizacional y tomando en cuenta la importancia de robustecer el servicio civil, es necesario resaltar la relevancia del sistema educativo, en particular el universitario, el cual desempeña un papel fundamental en el funcionamiento eficaz del Estado.

Es esencial que las instituciones de educación superior proporcionen al mercado laboral profesionales con un alto nivel de conocimientos y competencias relacionados a la “gestión pública, gestión de recursos humanos y, en general, todas las carreras de las que se alimenta el Estado [...], que estén en condiciones de pensar la administración pública de forma estratégica, innovadora y centrada en las personas” (Boyer, 2023b, p. 124).

Dentro de las competencias que estos profesionales deben evidenciar, la vocación de servicio debe ser la esencia y competencia transversal que debe mantener una carrera profesional como la administración pública (Ramírez-Alujar, 2011). De tal forma, es primordial que se cuente con gestores con vocación de servicio que aporten valor público, tomando al ciudadano como el centro de todas las decisiones de política pública, por lo que son las instituciones educativas, en particular las de nivel superior, las encargadas de formar a los futuros profesionales que contribuirán al desarrollo del país.

La presente investigación se enfoca en los casos de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ). Ambas instituciones tienen como objetivo formar profesionales en gestión pública que contribuyan al desarrollo del país y generen un impacto positivo en la sociedad.

En este contexto, la investigación profundiza, desde la perspectiva de la demanda, en los factores que estuvieron presentes en la decisión de estos egresados de laborar sector público peruano. Además, explora, desde la óptica de la oferta, algunas de las prácticas utilizadas por el sector público para atraer talento, con el fin de obtener una visión integral de la problemática y analizar si lo que el Estado ofrece se corresponde con lo que el talento joven demanda.

Por último, se debe señalar que esta investigación se encuentra vinculada a la cadena sectorial de gestión pública al identificar los factores que se presentaron en la atracción hacia el empleo en el sector público peruano de dos grupos de egresados; así como también, forma parte de los procesos de gestión del talento humano, enfocándose en el sector público.

### **3. Problema de investigación**

El capital humano del sector público suele envejecer a un ritmo más acelerado que en el sector privado; por consiguiente, las administraciones públicas se enfrentan constantemente a una crisis de capacidad frente a un entorno cambiante, impredecible y crecientemente interconectado (Colley, 2014).

En este contexto, la reflexión sobre la necesidad de incorporar nuevas generaciones al sector público se convierte en clave para la formulación y ejecución de políticas que contribuyan a la generación de valor público (Triantafilo & Marchant, 2017). De tal manera, se identificó el eje temático que abarca la investigación en cuanto a las ciencias de la gestión: atracción del talento.

En línea con lo anterior, la atracción del talento joven se ha convertido en un desafío para las organizaciones (Viota, 2020); sobre todo, para las organizaciones del sector público (De la Nuez, 2018). Por ello, se debe tener en cuenta que existen diferentes factores que influyen en la decisión de unirse a una organización, por lo que el área de gestión de personas debe plantear estrategias para adaptarse a estos factores desafiantes y otros que surjan.

#### **4. Preguntas de investigación**

Pregunta principal: ¿Cuáles son los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión, con mención en Gestión Pública, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ)?

Preguntas específicas:

1. ¿Cuáles son los principales modelos que estudian los factores que inciden en la atracción del talento humano en el sector público?
2. ¿Qué políticas de atracción del talento joven se han implementado en el sector público peruano?
3. ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión, con mención en Gestión Pública, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ)?

#### **5. Objetivos de la investigación**

Objetivo principal: Conocer los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ)

Objetivos específicos:

1. Describir los principales modelos que estudian los factores que inciden en la atracción del talento humano en el sector público
2. Describir algunas prácticas de atracción de talento joven en el sector público peruano

3. Analizar las semejanzas y diferencias entre los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión, con mención en Gestión Pública, de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ)

## **6. Limitaciones**

Es importante señalar, desde el inicio, las limitaciones que presenta esta investigación. Por un lado, se adapta una herramienta de análisis originalmente utilizada en el sector de tecnologías de la información (TI) al conjunto del sector público peruano, sin hacer distinción entre los diferentes niveles de gobierno o las organizaciones en las que los participantes laboran o laboraron. En principio, el criterio diferencial entre los dos grupos analizados es la universidad de procedencia, complementado por otros factores que delimitan el enfoque de la investigación. En este sentido, debido a la especificidad del perfil y al tamaño del universo de egresados de las dos carreras estudiadas, el tamaño de la muestra es reducido, lo que puede afectar ciertos índices como los de bondad de ajuste en el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), aunque esto no implica que los resultados sean inapropiados o no válidos.

Por otro lado, el propósito central de esta investigación es conocer los factores presentes en la decisión de trabajar en el sector público peruano, desde una perspectiva centrada en la demanda, en el caso de los egresados de los dos grupos en cuestión. En este marco, se busca interpretar los hallazgos en colaboración con expertos en gestión pública y en recursos humanos. No obstante, la investigación no incluye la interpretación directa de los propios egresados, debido a la imposibilidad de realizar entrevistas o grupos focales con los egresados de la Universidad Nacional de Juliaca. Por esta razón, no habría sido adecuado ofrecer una interpretación sesgada basada exclusivamente en los egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se presentan los conceptos y enfoques teóricos que permiten enmarcar el problema de investigación planteado en el capítulo anterior. Para ello, se abordarán las principales teorías sobre gestión del talento humano para luego desarrollar y profundizar en la atracción del talento joven en el sector público.

### **1. Gestión del talento humano**

En este apartado se abordará la evolución del enfoque del talento humano con el propósito de comprender las definiciones propuestas. Se describirán los procesos de la gestión del talento humano con un enfoque en su implementación en el sector público. Además, se hará énfasis en el proceso de atracción del talento, presentando los desafíos relacionados a la atracción del talento joven. Finalmente, se indagará sobre los modelos de atracción del talento humano, enfatizando en aquel que enmarcará la presente investigación.

#### **1.1. Talento humano**

A continuación, se desarrollará la definición del talento humano considerando, como base inicial, la conceptualización del capital humano. Luego, se expondrán los componentes del talento humano y la relevancia del entorno en su desarrollo.

##### **1.1.1. Evolución hacia el concepto de talento humano**

Los cambios y transformaciones por los que atraviesan las organizaciones no solo generan un impacto interno en estas, sino que también generan efectos continuos en la sociedad. Esta afirmación no es reciente, sino que se remonta a períodos pasados como el siglo XX (Chiavenato, 2009).

Considerado como el siglo de las burocracias o de las fábricas, durante este periodo las organizaciones atravesaron por tres eras distintas, pero con carácter evolutivo: la industrialización clásica, neoclásica y de la información (Chiavenato, 2009).

La era de la industrialización clásica, que comenzó tras la Revolución Industrial y se extendió hasta la primera mitad del siglo XX (1900-1950) estuvo caracterizada por el ascenso de países industrializados o desarrollados. En este contexto, las organizaciones adoptaron una estructura jerárquica burocrática, basada en un formato piramidal, y establecieron políticas y directrices internas con el objetivo de regular y estandarizar el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2009).

Además, durante este periodo, las personas eran consideradas como mano de obra que podía ser “negociada y utilizada, más o menos, como cualquier otra mercancía” (Bermúdez, 2014a, p. 96). Sin embargo, es precisamente durante esta etapa que la

administración de las personas comienza a disociarse de las demás funciones de la gerencia (Bermúdez, 2014a).

Luego, la era de la industrialización neoclásica fue una etapa que abarcó desde 1950 hasta 1990. En este periodo, el mundo comenzó a cambiar de manera más rápida y drásticamente. Con ello, se evidenció que el antiguo modelo burocrático que caracterizó a la era industrial clásica era lento y rígido; es así como las organizaciones comenzaron a probar modelos que agilicen el funcionamiento, la innovación y el dinamismo interno (Chiavenato, 2009).

Así, la comprensión de las relaciones industriales que predominó durante la era de la industrialización clásica, fue sustituida por el nuevo paradigma de Administración de Recursos Humanos, que consideraba a las personas no como insumos industriales, sino como recursos vivos (Chiavenato, 2009).

Por su parte, la era de la información, también llamada como era del conocimiento (Chiavenato, 2009), dio inicio en la década de 1990 y perdura hasta la actualidad. Esta etapa se caracteriza principalmente por los cambios rápidos en el entorno, que son, a su vez, imprevisibles e inesperados. Por ello, los antiguos modelos de dirección basados en la jerarquía y la unidad de mando fueron reemplazados por grupos que funcionan de forma independiente, interactúan entre sí, con personalidad y por un objetivo en común (S. Sánchez & Herrera, 2016).

En esta etapa, específicamente en la primera década del siglo XXI, el número de trabajadores con cualificaciones profesionales elevadas ha experimentado una tendencia creciente (E. Morales et al., 2013). Por tanto, las personas dejaron de considerarse como simples recursos de las organizaciones y comenzaron a ser reconocidas como individuos con inteligencia, conocimiento, personalidad, habilidades, metas y percepciones, convirtiéndose en la base de las organizaciones (Chiavenato, 2009). Así, la Administración de Recursos Humanos evoluciona hacia un nuevo enfoque: la Gestión del Talento Humano.

### **1.1.2. Definición del talento humano**

Como se mencionó anteriormente, el siglo XXI ha demandado que las organizaciones cuenten con procedimientos eficaces y eficientes que les permitan brindar sus productos y servicios con calidad a través de su capital humano.

El capital humano se entiende como el recurso valioso que una organización puede reunir y aprovechar en conjunto para lograr el éxito y mantenerse competitiva (Chiavenato, 2009). En línea con ello, el Banco Mundial señala que este concepto está compuesto por la salud, los conocimientos y las capacidades que las personas han acumulado a lo largo de su

vida y, así, les permiten alcanzar su pleno potencial como miembros activos de la sociedad (Banco Mundial, 2018).

Por su lado, el término “talento” hace referencia al conjunto de habilidades, dones, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio, actitud, carácter e impulso intrínseco de una persona (Michaels et al., 2001). Así, todos los elementos mencionados son, en parte, innatos y, en parte, adquiridos a través de la educación, la formación, la experiencia y la práctica (Vural et al., 2012).

Schiemann (2014) plantea un concepto más inclusivo a lo señalado anteriormente. El autor considera que los colaboradores tienen las habilidades necesarias para aportar valor, así que se refiere como talento al conocimiento y esfuerzo colectivos, sumando experiencias, capacidades, habilidades, valores, hábitos y comportamientos del capital humano para cumplir con los objetivos organizacionales. En este contexto, el talento puede referirse incluso a toda la población de empleados (Silzer & Dowell, 2010). Sin embargo, contar con personas en una planilla no necesariamente significa tener talentos (Chiavenato, 2009).

Por tanto, si bien las organizaciones cuentan con activos valiosos e importantes en el desarrollo de sus operaciones, “son las personas aquellas que crean valor utilizando los procesos, la tecnología y el capital para crear los productos y servicios que las personas quieren” (Uren, 2007, p. 32).

### **1.1.3. Componentes del talento humano**

El concepto del talento humano se estructura en tres elementos principales: la competencia, el compromiso y la contribución (Ulrich & Smallwood, 2012). Dichos elementos deben ser considerados como factores multiplicativos, pero no aditivos, por lo que en conjunto pueden construir y otorgar valor a la organización.

El primer elemento, la competencia, es definido por Alles (2007) como el conjunto de atributos de la personalidad que propician un desempeño exitoso en el ámbito profesional. No obstante, las definiciones desarrolladas alrededor de este concepto, no necesariamente lo vinculan con la parte innata de los individuos.

Según Ulrich & Smallwood (2012), las competencias comprenden los conocimientos, valores y habilidades necesarios para que los individuos puedan desempeñarse de manera efectiva en sus roles actuales y en aquellos que puedan surgir en el futuro. De tal manera, la importancia de la competencia radica en que, ante su ausencia, la toma de decisiones se conducirá por el camino errado. Sin embargo, este elemento es descontado si no existe compromiso en el empleado (Ulrich & Smallwood, 2012).

En relación con el segundo componente, Meyer & Allen (1991) propusieron una conceptualización del compromiso que abarca tres dimensiones: afectiva, normativa y de continuidad. La dimensión afectiva se refiere al vínculo emocional que el trabajador establece con la organización, basado en su participación, identificación y apego. El compromiso normativo, por su parte, se relaciona con la sensación de obligación del individuo hacia la organización, lo que implica un compromiso fundamentado en el deber.

Respecto al compromiso de continuidad, este está relacionado con la percepción de los costos que implica abandonar la organización (Meyer & Allen, 1991, p. 67); es decir, los individuos con un nivel alto de compromiso de continuidad permanecen en la organización por necesidad. Cabe resaltar que estos tres componentes del compromiso se pueden presentar con grados variables en cada empleado.

Por último, el tercer elemento del talento humano es la contribución. Esta se presenta “cuando los empleados sienten que sus necesidades personales están siendo satisfechas a través de su participación activa en su organización” (Ulrich & Smallwood, 2012, p. 60). De tal forma, las organizaciones buscan proveer un entorno global en el cual los individuos descubren una plenitud en sus vidas mediante su labor y anhelan que esta dedicación de tiempo tenga un propósito valioso (Ulrich & Smallwood, 2012).

## **1.2. Definición de la gestión del talento humano y sus procesos**

El talento humano, por tanto, necesita un entorno en el que se pueda conservar y desarrollar mediante una gestión estratégica que permita que sus componentes (competencia, compromiso y contribución) se alineen y coadyuven con la creación de valor para la organización (Mendoza et al., 2023).

En línea con esa necesidad, la gestión del talento humano se puede definir como un método sistemático que sirve para encontrar y seleccionar a los futuros trabajadores que se transformarán en empleados altamente capaces (Ali & Elias, 2023); así como también, para desarrollar, desplegar y comprometer a los trabajadores actuales (Uren, 2007; E. Barkhuizen & Masale, 2023).

Este método sistemático está conformado por un conjunto de políticas y mecanismos esenciales que permiten el mejoramiento del capital humano, partiendo de un corto plazo y extendiéndose a un mediano y largo plazo (Armijos et al., 2019).

En los últimos años, los intentos de alinear la gestión del talento humano con la estrategia organizacional han sido denominados como “alineación vertical” o “alineación externa” (Allen & Wright, 2006). En línea con ello, Bermúdez (2014) define dicha alineación como “el ajuste entre la estrategia de negocio y la función de recursos humanos” (Bermúdez,

2014b, p. 96). Asimismo, Allen & Wright (2006) también resaltan la importancia de establecer una alineación horizontal (o interna), que implica la integración de los procesos de la gestión de personas entre sí.

En virtud de lo expuesto y con el fin de lograr una adecuada alineación entre estrategias y procesos, se deben considerar factores como la cultura organizacional y los valores que forman el clima laboral existente en las organizaciones (Zhang & Albrecht, 2010). En este sentido, el talento humano se convierte en un recurso fundamental, que proporciona la competencia organizacional necesaria para dirigir las iniciativas vinculadas al cambio, enfocándose en aspectos clave como la motivación, flexibilidad y satisfacción, y poniendo énfasis en su contribución a la creación de valor (García Echevarría, 1999, como se citó en Morales et al., 2013).

A pesar de la existencia de modelos estratégicos, estos no pueden considerarse como prototipos aplicables a los procesos de gestión de las personas de cualquier organización sin la realización de los ajustes pertinentes (Bermúdez, 2014a), ya que no pueden no observarse ni analizarse apartados de un objetivo, ni aislados entre sí (García, 2009).

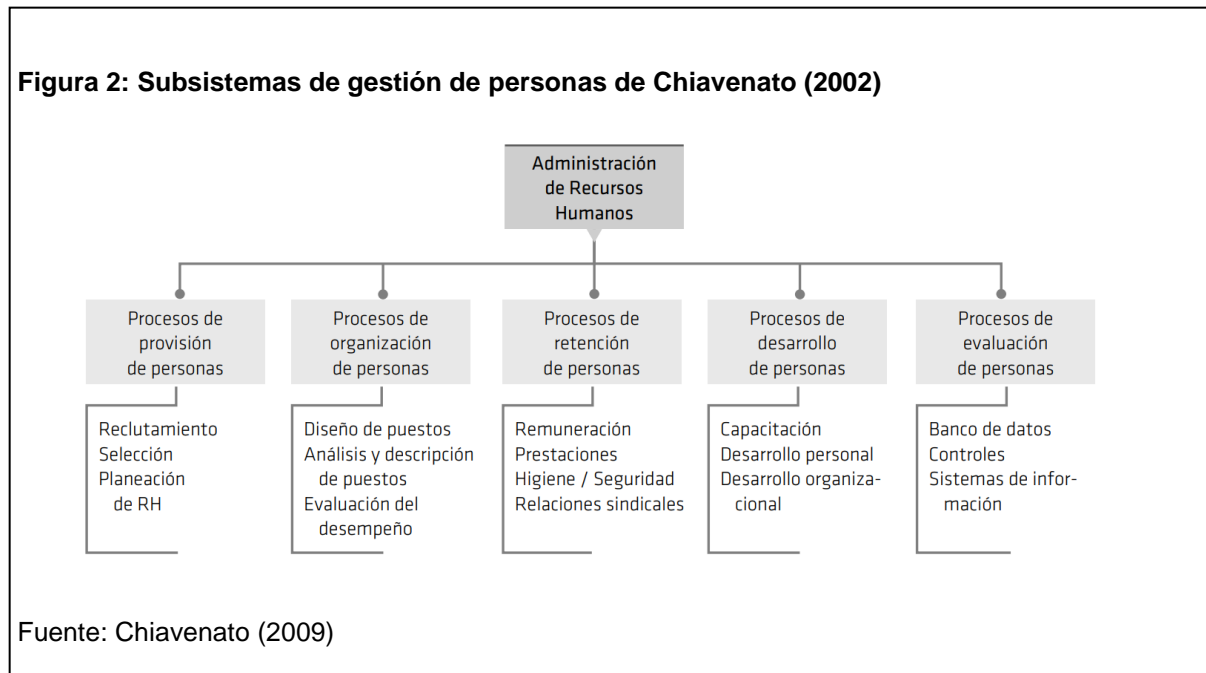
A lo largo de los años, han emergido múltiples enfoques destinados a categorizar los procesos de gestión del talento humano. Cabarcas & Arrieta (2021) , por ejemplo, agrupan estas propuestas en dos categorías: procesos tradicionales y/o funcionales, y procesos emergentes, tal como se observa en la Figura 1.

**Figura 1: Dos categorías de los procesos de gestión del talento humano**

Tipo de proceso	Tradicional y/o funcional		Emergentes
Autores	Cabarcas (2017)	Calderón et al. (2010)	Barrena et al. (2017)
Procesos	Análisis y descripción de cargos Reclutamiento y selección Capacitación Evaluación del desempeño Compensación	Selección Capacitación, formación Evaluación del desempeño Compensación Bienestar Seguridad y salud en el trabajo Comunicación	Atracción y selección de empleados Formación y desarrollo Gestión de relaciones laborales Comunicación y diálogo social Diversidad e igualdad de oportunidades
	Seguridad y salud en el trabajo Bienestar laboral	Responsabilidad social	Retribución y beneficios sociales Salud y seguridad en el trabajo Equilibrio trabajo-vida

Fuente: Cabarcas & Arrieta (2021)

Por su parte, Chiavenato (2009) propone que los procesos de gestión de personas se dividan en cinco subsistemas o macroprocesos: provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación (Figura 2). Madero & Peña (2012) sugieren otra agrupación, indicando que los procesos de gestión de personas pueden agruparse en cuatro categorías: administración salarial, plan de vida y carrera, evaluación del desempeño y capacitación.



Considerando la evolución de la gestión de personas, y la diversidad de enfoques y clasificaciones de los procesos de gestión del talento (García, 2009), en esta investigación se adoptará la propuesta de Alonso & García-Muina (2014), quienes agrupan dichos procesos en cinco categorías: atracción, identificación, selección, desarrollo y retención.

### 1.3. Particularidades de la gestión de personas en el sector público

La gestión de personas debe entenderse según los contextos particulares de cada organización o sector. En línea con ello, la búsqueda de generación de valor y, por tanto, el tipo de valor, no pueden ser generalizados para todas las organizaciones. En ese marco, se desarrollará la creación de valor público, el empleo público, los procesos de la gestión de personas en el sector público y los desafíos que estos enfrentan.

#### 1.3.1. La creación de valor público

Si bien los cambios en las tendencias de gestión del talento humano se encuentran predominantemente presentes en el empleo privado, estos también influyen incuestionablemente sobre el empleo público (Longo, 2004a), originando una situación de

presión en la que el sector público se encuentra obligado a adoptar nuevas prácticas y vías de interacción con las personas (J. Á. Martínez et al., 2006).

Sin embargo, en términos generales, la gestión en el sector público ha sido limitada y definida como un conjunto de técnicas universalmente aplicables a diversas organizaciones, sin tomar en cuenta sus estructuras y procedimientos (Echebarría & Mendoza, 1999). Esto representa un desafío para la gestión del talento, ya que lo que se considera talento en un entorno determinado puede no serlo en otros contextos. En este sentido, diferentes entornos impulsan estrategias distintas, las cuales a su vez definen las capacidades y el talento.

En este sentido, es fundamental señalar que el concepto de “lo público” comprende un universo regulado por sus propios valores, que son fundamentalmente diferentes, e incluso contrarios, a los que regulan el funcionamiento de las organizaciones privadas (Longo, 2004a). Por tanto, es necesario que se evidencie la diferencia realmente existente entre ambos sectores con el fin de que, como se desarrolló en la sección anterior, se impulsen las estrategias adecuadas.

Una de las particularidades de la gestión pública es la singularidad de sus procesos de creación de valor (Echebarría & Mendoza, 1999). En este contexto, resulta imprescindible entender el enfoque de la creación de valor en las empresas, con el objetivo de ilustrar los contrastes y matices que existen en comparación con la creación de valor en el sector público.

La creación de valor en el ámbito empresarial constituye un indicador que posibilita evaluar si las decisiones tomadas por los gestores están centradas en la generación de valor para los accionistas; es decir, en la maximización de su riqueza (Riaño et al., 2023). No obstante, este enfoque es considerado como limitante y restringido cuando se intenta extrapolar al sector público (Echebarría & Mendoza, 1999), el cual, “si bien toma prestadas prácticas y terminologías comerciales, no tiene un enfoque empresarial” (Weinberg & Lewis, 2009, p. 256).

El valor público, en consecuencia, es una idea, principio o paradigma que se basa en las demandas e interés de la población, y estas se abordan mediante una gestión pública eficaz y eficiente, estrechamente vinculada a políticas públicas orientadas a promover la prosperidad social y la equidad (Smith, 2004; Cederquist, 2022, tal como se citó en Inga-Solís et al., 2023). Dicho de otro modo, el valor público es creado por el Estado mediante la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, los cuales deberán estar alineados con sus necesidades (Inga-Solís et al., 2023); en esa línea, este valor se derivará de la misión de cada organización y las necesidades atendidas (Weinberg & Lewis, 2009).

Un “símbolo central” del valor público es el Triángulo Estratégico de Moore, que propone la existencia de tres criterios relevantes que las organizaciones públicas deben

considerar en el proceso de generar valor para los ciudadanos: la creación de valor público sustancial, la legitimidad y soporte, y las capacidades operativas (Chohan & Jacobs, 2017).

Por un lado, la creación de valor público sustancial hace referencia a lo que es considerado como valioso en relación con la misión de la organización. Este valor puede concretarse en políticas, planes, programas y proyectos, los cuales, de acuerdo con las dimensiones clave del valor público, deben fomentar el bienestar humano, la economía productiva, la sostenibilidad ambiental, así como la gobernabilidad y la participación (Inga-Solís et al., 2023; Weinberg & Lewis, 2009).

Por otro lado, la legitimidad y soporte están relacionados con las expectativas de diversos actores políticos, y analizan cómo el liderazgo puede influir en su entorno para asegurar la implementación efectiva de las acciones necesarias en el proceso de creación de valor público (Chohan & Jacobs, 2017; Weinberg & Lewis, 2009).

La capacidad operativa, por su parte, se define como el conjunto de recursos tanto económicos como no económicos “que convierten los insumos en productos y los productos en [...] resultados deseados” (Chohan & Jacobs, 2017, p. 9).

Entre los recursos mencionados, se incluye el personal que trabaja en las instituciones públicas desempeñando las funciones propias que su cargo demanda y enmarcándose en los lineamientos del empleo público, el cual cuenta con particularidades diferenciadas con respecto al empleo privado.

### **1.3.2. El empleo público**

El empleo público se fundamenta en un marco institucional propio que lo dota de características diferenciales en comparación con el empleo privado. A este marco se le denomina como “servicio civil” o “función pública” dependiendo de las expresiones propias de cada región o continente (Longo, 2004a).

Según el BID, el servicio civil constituye un conjunto de normativas que regulan las condiciones y el procedimiento mediante el cual el Estado asegura la existencia de individuos con las capacidades y disposiciones necesarias para trabajar en el sector público, cumpliendo con su obligación social (Oszlak, 2001). Del mismo modo, Pardo (2005) sostiene que el servicio civil es un enfoque de gestión de los recursos humanos en la administración pública, orientado a la formación de servidores públicos comprometidos con el bien común y fundamentados en principios de igualdad, imparcialidad y mérito.

No obstante, es necesario enmarcar el servicio civil en los propios lineamientos jurídicos del empleo público. Por ello, Boyer (2019) define a la función pública como el marco jurídico de las interacciones entre el Estado y el pueblo que le permiten desempeñar sus

funciones, prestar servicios y usar sus poderes que le otorgan las leyes y la Constitución. En línea con ello, el CLAD (2003), en su Carta Iberoamericana de la Función Pública, señala que “la función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada” (p. 5).

La función pública, a su vez, se compone de tres dimensiones: la dimensión orgánica (equivalente a la organización), la dimensión funcional (compuesta por las actividades, competencias, funciones y facultades) y la dimensión personal (conformada por las personas al servicio de las instituciones). De tal manera, el poder es atribuido al cargo, mas no a la persona que lo ejerce (Boyer, 2019).

El cargo público, por tanto, es la posición que un individuo ocupa dentro de una institución, extendiéndose al aspecto funcional que esta demanda. Por lo anterior, cuando la persona se convierte en servidor civil, debe responsabilizarse por sus actos en el ejercicio de sus funciones y, según el principio de autonomía de las responsabilidades, esta puede ser administrativa, civil y penal (Boyer, 2019).

Más allá de lo normativo, la administración pública requiere de talento humano, es decir, individuos que posean las capacidades, conocimientos y valores que reflejen los principios del sector. Por tanto, se propone definir a la gestión del talento humano en el sector público como la implementación de procedimientos clave para garantizar que los empleos en este sector sean ocupados por personas con las competencias, conocimientos, y valores indispensables que se necesitan para abordar desafíos contemporáneos complejos y poder cumplir los objetivos estratégicos de las organizaciones en beneficio del bien común.

En ese sentido, parece ser que los factores externos juegan un papel predominante en el contexto público, tales como los factores políticos, culturales y financieros (Kravariti & Johnston, 2020). Por lo que, según Boyer (2023b) y en línea con lo propuesto en el Triángulo Estratégico de Moore (Chohan & Jacobs, 2017), para enfrentar dificultades en torno a reformas tan necesarias como la del servicio civil, es necesario alinear voluntades al más alto nivel.

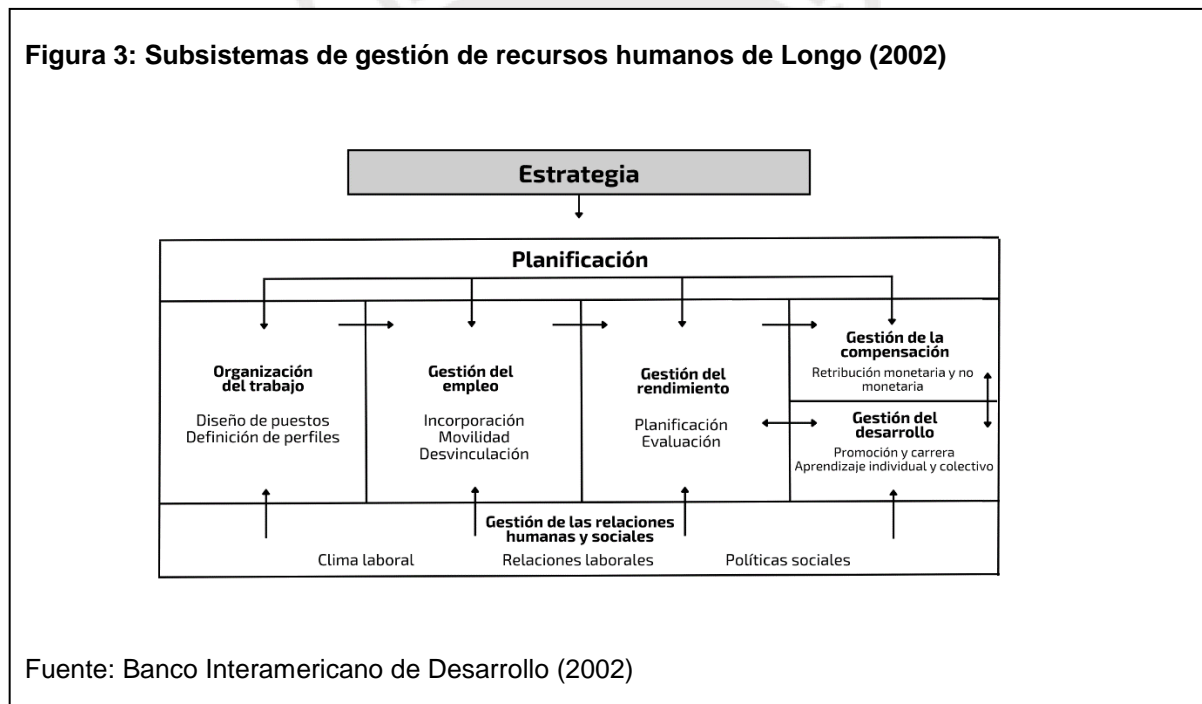
### **1.3.3. *Procesos de la gestión de personas en el sector público***

Según la propuesta de Longo (2002), el servicio civil se encuentra organizado en siete subsistemas por los que todo servidor público atraviesa en su carrera en el Estado (Boyer, 2023b). Así, a pesar de la escasa literatura que aborda la gestión de personas en el sector público, esta propuesta tiene por objetivo proporcionar una referencia común para evaluar los sistemas nacionales de Servicio Civil en países que dependen del Banco (Longo, 2002).

En esta propuesta, Longo (2002) presenta y adapta un modelo que considera factores situacionales influyentes en la gestión de personas: en el contexto interno, como la situación política interna, el contexto presupuestario, la estructura o la cultura organizativa, y, en factores de entorno, la situación sociopolítica, la evolución tecnológica, los medios, el mercado del trabajo o el marco jurídico.

Según Longo (2002), estos subsistemas se dividen en los siguientes: planificación, organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y gestión de las relaciones humanas y sociales, como se ilustra en la Figura 3. Estos siete subsistemas se agrupan en tres niveles.

Además, debido a la complejidad del sector público y al involucramiento de diversos actores, cada subsistema es conformado por procesos interrelacionados y puntos críticos que permiten reflexionar sobre la correcta gestión de las personas (Iacoviello, 2015).



En el nivel superior se encuentra la entrada a cualquier sistema integrado de gestión de personas: la planificación de los recursos humanos (Longo, 2004b). Este subsistema se centra en el propósito del departamento de gestión del talento humano, considerando la estrategia de gestión humana como un vínculo entre la plataforma estratégica de la organización y cada una de las políticas de esta materia (MINTIC, 2019).

En el nivel intermedio se encuentran los subsistemas orientados a la organización del trabajo, gestión del empleo, del rendimiento, de la compensación y del desarrollo (Longo,

2004b). Por tanto, existe una línea lógica entre estos cinco subsistemas que se desarrollarán a continuación.

La organización del trabajo es aquel subsistema que define los rasgos y circunstancias de los puestos necesarios para que la estructura organizacional funcione, así como los atributos y aptitudes humanas necesarios (MINTIC, 2019). Así que, en este marco, se efectúa el diseño de los puestos de trabajo y la definición de los perfiles.

Después, teniendo claridad sobre los perfiles solicitados y sus tareas a desempeñar, se establecen las normas esenciales para el empleo a largo plazo de los trabajadores de la empresa (MINTIC, 2019). En principio, se desarrolla la gestión del ingreso, los procedimientos esenciales para gestionar la movilidad de las personas a lo largo de su vida laboral y la gestión de la desvinculación de los trabajadores (MINTIC, 2019).

Luego de definir perfiles, tareas y políticas, la gestión de personas en el sector público considera la evaluación del desempeño como un procedimiento clave para valorar objetiva y sustancialmente el rendimiento de los servidores civiles en el desempeño de sus responsabilidades (MINTIC, 2019). Por tanto, es consecuente que este desempeño sea recompensado mediante un conjunto de ingresos y beneficios que la entidad conceda al servidor civil a cambio de su servicio a los objetivos de la organización y en relación al puesto que ocupa (MINTIC, 2019). Esto último corresponde al subsistema de gestión de la compensación.

Como se mencionó anteriormente, el talento necesita un entorno en el cual se pueda desarrollar; por tanto, la importancia del subsistema de gestión del desarrollo radica en la promoción del crecimiento de cada servidor público como individuo y como miembro de un colectivo de personas. De esta manera, este subsistema logra integrarse y relacionarse -al igual que los subsistemas desarrollados- con el subsistema perteneciente al nivel inferior de la propuesta de Longo (2002): subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales (Longo, 2004b).

#### **1.3.4. Desafíos de la gestión de personas en el sector público**

El contexto en el que opera el sector público se distingue por lógicas institucionales que se relacionan con los valores de burocracia, experiencia, autonomía e igualitarismo (Alvehus, 2018), entendiéndose como lógicas institucionales relacionadas a las suposiciones y valores socialmente compartidos que regulan el comportamiento del individuo (Thornton & Ocasio, 2012).

En este marco, se debe considerar que la gestión de las personas desarrollada en el sector público es única (Grant et al., 2020) y se encuentra, de cierta manera, definida por la ambigüedad de sus objetivos, la cual los califica como menos tangibles, más diversos, múltiples, conflictivos, vagos y difícilmente medidos (Blom et al., 2018 ; Rainey & Jung, 2015). Ante ello, es importante que los gestores públicos, en general, tengan los conocimientos y la experiencia necesarios para direccionar cada acción hacia un objetivo determinado, a pesar de la ambigüedad y particularidades existentes en el sector.

No obstante, lo que han evidenciado las administraciones públicas es que existe poca experiencia en gestión de recursos generales y recursos humanos y esto, a su vez, se ve reflejado en la dificultad para abordar prioridades, hacer frente a los cambios y responder a los requisitos de los futuros trabajadores (Fernandez & Moldogaziev, 2010; Pollitt & Bouckaert, 2011).

Según Longo (2001), un desafío presente en el sector público relacionado al abordaje de prioridades es la falta de información contrastada en el instrumental planificador de recursos humanos. Si bien la consecuencia final de no contar oportunamente con la información es la toma errada de decisiones y, por tanto, el desmedro del valor público, también es importante reflexionar sobre las etapas intermedias de este proceso.

La falta de información provoca que no se reconozcan los puntos por mejorar en un proceso, simplemente porque no se considera que existan. Por ejemplo, un pensamiento de gestión, frente a procesos extremadamente rígidos de reclutamiento y selección, utilizaría la información mediante indicadores para determinar que los exámenes de ingreso al sector público son muy tediosos y toman mucho tiempo, por lo que podría ser una de las razones por las que se estarían alejando a los candidatos más aptos (Hudson, 2017).

Asimismo, la información contrastada, por tanto, permite tomar decisiones que generen valor, tal como el uso adecuado de un presupuesto determinado. Ante ello, una mala gestión de este, tal como un recorte sin análisis, puede reducir recursos para una correcta gestión del talento (Llorens, 2011).

El uso de la información, a su vez, debe realizarse tomando en cuenta los contextos, presiones y políticas en las que las organizaciones públicas se desarrollan. Por ejemplo, existen diferencias atribuibles al nivel de gobierno de cada organización.

Ahora bien, no es imprescindible contrastar realidades entre niveles de gobierno o tipo de organizaciones públicas para concluir que el uso de la información debe ser analizada y empleada de manera integral, sistémica y con criterio de gestión, sino que también podrían contrastarse tipos de puestos en una misma entidad y determinar si, en realidad, la

información se está utilizando de manera adecuada. Un ejemplo de ello podrían ser los tipos de pruebas de acceso al empleo público en una organización.

Según el análisis realizado por Longo (2001), las pruebas de entrada al empleo público carecen de simplicidad para adecuarse entre tipos de puestos. Por ejemplo, existen pruebas de memoria altamente especializadas que son utilizadas de manera general. Sin embargo, puede darse el caso que dicha evaluación no permita apreciar las competencias y conocimientos requeridos en aquellos perfiles más analíticos. Por lo cual, es difícil reconocer talentos, lo cual provoca el incremento de brechas y deficiencias (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Un sector público rígido y direccionado por mentes rígidas lleva, por ende, al desarrollo de operaciones bajo políticas poco flexibles y adaptables a la demanda de los servicios públicos. De hecho, a pesar de los beneficios que puedan traer la diversificación, flexibilización de horarios o el trabajo a distancia (tal como los beneficios del relevo generacional en consecuencia de una atracción del talento joven), aún se cuentan con métodos de trabajo injustificablemente tediosos y poco eficientes (Longo, 2001). Por tanto, se espera el desarrollo de líderes ágiles que puedan administrar el sector público de manera efectiva en entornos volátiles (N. Barkhuizen, 2014).

El proceso de análisis de cada desafío entorno a la gestión pública (en este caso, a la gestión de personas) debe realizarse con el fin de desarrollar, proponer y ejecutar soluciones. Por lo cual, las instituciones públicas deben estar dispuestas a invertir recursos económicos y no económicos con el fin de potenciar su capital humano a corto, mediano y largo plazo (J. Cortázar et al., 2014).

En esa línea, cada desafío debe abordarse con pensamiento crítico, ágil e innovador. Por ejemplo, líneas previas se desarrolló el desafío de la ambigüedad innecesaria de los objetivos en el sector público y la falta de adecuación de las pruebas de selección de personas. Frente a ello, es necesario preguntarse: “¿Cuáles son los factores que, en cierta medida, influyen en esta problemática?”.

Por ende, si bien es importante analizar qué tan adecuado es el perfil de un servidor público para un puesto crítico en el que se desarrollan, por ejemplo, políticas públicas, también resulta imprescindible abordar la necesidad de reconocer a la gestión por competencias como un desafío para la gestión de personas (Longo, 2004).

Así como los desafíos deben ser abordados de manera sistémica y, por tanto, realista, las soluciones propuestas también deben adoptar ese carácter. De tal forma, deben ser evaluadas según las particularidades y realidades de cada puesto y organización pública. Por lo cual, si bien son necesarias las tendencias hacia la uniformidad y centralización de la

gestión del servicio civil, también es incuestionablemente imprescindible contar con un nivel razonable de diversidad con el fin de disminuir los cuellos de botella y otorgar credibilidad a las reformas en el sector público (Longo, 2004).

Por último, los desafíos de la gestión de personas en el sector público evidencian dos necesidades centrales. En primer lugar, es importante reconocer las oportunidades de mejora con una visión estratégica y realista, pues se requieren soluciones pragmáticas que tengan estrategias claras con directivos dispuestos a aplicarlas (Longo, 2001). En segundo lugar, es fundamental el desarrollo de más investigaciones sobre la gestión del talento en las organizaciones del sector público para desarrollar soluciones innovadoras que aborden los desafíos sociales complejos y brinden servicios de manera eficiente en un contexto que puede llegar a ser incierto (Llorens, 2011).

#### **1.4. Atracción del talento humano**

En esta sección se abordará el proceso de atracción del talento humano. Para tal fin, se presentará la definición propuesta por diversos autores que enmarcan el concepto. Luego, se expondrán los desafíos de la atracción del talento. Además, se enfatizará sobre la atracción del talento joven, realizando una descripción sobre lo que significa el término “joven” para que, con ello, se desarrollen las características de esta población y los desafíos en torno su atracción laboral. Finalmente, se plantearán los modelos de atracción del talento, tanto para el sector público como para el sector privado y, así, escoger el modelo que se utilizará en la presente investigación.

##### **1.4.1. Definición**

Wolfswinkel & Enslin (2020) definen la atracción del talento como el “conjunto de prácticas que utilizan los empleadores para atraer a los posibles talentos” (p.2). Estas acciones no constituyen acciones aisladas, sino que deben ir correctamente alineadas a una estrategia organizacional y deben involucrar a los gerentes y sus equipos (Ramírez et al., 2018). Por ello, la atracción constituye un proceso clave en la gestión del capital humano, debido a que dota a las organizaciones de las competencias esenciales que requiere para el desarrollo de sus operaciones (Chiavenato, 2009).

##### **1.4.2. Motivación humana**

Para entender mejor la atracción del talento se debe considerar como base a la motivación humana (Armstrong & Taylor, 2014). La motivación, entendida como un constructo teórico-hipotético (Bisquerra, 2000), está vinculada a los factores que impulsan al individuo a llevar a cabo una acción. Así, puede definirse como el proceso mediante el cual una persona

establece un objetivo, recurre a recursos adecuados, los usa y mantiene un definido actuar durante todo el tiempo del proceso, para que cumpla con su propósito (Trechera, 2005).

En el ámbito organizacional, Robbins (1999) define a la motivación como el conjunto de elementos psicológicos y materiales que satisfacen los deseos básicos de una persona y conducen a un comportamiento diferente que mejora el resultado dentro de los objetivos de una organización. Así, puede entenderse como la voluntad de trabajar con esfuerzo para lograr los objetivos de esta, sometida a la perspectiva de satisfacer una necesidad personal.

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación puede entenderse dentro de tres perspectivas fundamentales: conductual, humanista y cognitiva. En el caso del enfoque conductual, se sostiene que las recompensas externas y los castigos son factores determinantes de la motivación humana. Estas pueden modificar su comportamiento si es que su objetivo se está cumpliendo, o dejar de realizar la actividad que estén llevando a cabo porque no les está causando beneficios (Trechera, 2005). Por otro lado, el enfoque humanista pone énfasis en la capacidad de las personas para lograr sus objetivos. Dentro de este enfoque, se destaca la Teoría de las Necesidades.

La teoría más conocida en este enfoque es la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, que establece una progresión de necesidades, donde unas son prioridad ante otras y que, cuando las del nivel inferior son cubiertas, se asciende a las del orden superior; esta jerarquía está compuesta por necesidades fisiológicas, seguridad, amor social y pertenencia, autorrealización y la estima (Maslow, 1943, citado en Santrock, 2002).

Por otro lado, Alderfer (1989) agregó tres necesidades que complementan a aquellas que fueron propuestas por Abraham Maslow: existencia, relación y crecimiento. La necesidad de existencia se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas y materiales mediante factores externos, abarcando las motivaciones fisiológicas y de seguridad.

La necesidad de relación se vincula a las interacciones interpersonales y al deseo de pertenecer a un grupo, lo que la ubica dentro de las necesidades sociales y de aceptación. La necesidad de crecimiento, por su parte, está relacionada con el desarrollo personal y se asocia con la autorrealización (Alderfer, 1989).

Asimismo, McClelland (1961) identificó tres motivaciones: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder, las cuales se encuentran principalmente relacionadas con el ámbito organizacional, dado que dependen de las recompensas salariales o no salariales para influir en el comportamiento del individuo.

Las recompensas no salariales o, también llamadas no financieras, abarcan elementos intangibles como oportunidades de carrera, así como la motivación intrínseca

derivada del trabajo y la calidad laboral de la organización (Armstrong & Murlis, 2014). También, Rumpel & Medcof (2006) añadieron los horarios flexibles, avances profesionales y oportunidades de capacitación.

En cambio, las recompensas financieras se relacionan con los salarios, pagos variables y beneficios. Todas estas recompensas se integran para producir un sistema de recompensas más inclusivo, efectivo y amplio que permita a las organizaciones atraer a los profesionales que desean que formen parte de ellas (Rumpel & Medcof, 2006).

La última perspectiva para el entendimiento de la motivación propuesta por Santrock (2002) es la cognitiva. Según Ajello (2003) esta perspectiva resalta que las creencias y expectativas de una persona acerca de los posibles resultados son factores decisivos que condicionan los eventos reales que experimenta. De esta manera, el autor indica que los pensamientos son los que guían a la motivación y, esta, a la atracción.

Por tanto, se debe considerar que la atracción es la combinación y fusión de varios factores que se modifican a medida que cada persona se ve afectada por las circunstancias de su vida, su desarrollo personal, así como por los cambios generales y ambientales. Sus perspectivas y comportamientos pueden variar en función del entorno y las condiciones que la rodean (Amundson, 2007).

#### **a. Motivación por el servicio público**

En cuanto a la atracción al sector público, esta se relaciona con la motivación de servicio público (PSM, por sus siglas en inglés). La PSM ha cobrado relevancia en relación con la preferencia del sector público, la cual fue introducida por Perry y Wise en el año 1990, pasando a ser uno de los enfoques teóricos clave en la administración pública (Barsoum, 2016).

Perry & Wise (1990) delimitaron la PSM como “una predisposición individual para responder motivos fundados principal o únicamente en las instituciones públicas” (Perry & Wise, 1990, p. 368); además, “cuanto mayor es la PSM de un individuo, más probable es que busque ser miembro de una organización pública” (p. 320), por lo que, debido a que la misión del sector público es servir al bien común, es probable que ello atraiga a personas con niveles más altos de PSM (Vandenabeele, 2008).

Por otro lado, Rainey & Steinbauer (1999) determinaron que la motivación por el servicio público es importante en el desempeño organizacional, definiéndola como el deseo desinteresado de promover los objetivos de un grupo de personas, un Estado, país o toda la humanidad.

Finalmente, Vandenabeele (2007) destacó que la PSM se define como actitudes, valores y creencias que trascienden los intereses organizativos y propios. Horton (2008) la ejemplifica como un servidor público que “deja de lado su interés personal porque considera que es su deber servir a su comunidad” (p. 18). No obstante, Christensen & Wright (2011) argumentaron que la PSM ni aumentaba ni disminuía la intención de que las personas aceptaran puestos en el sector público.

### **1.4.3. Desafíos de la atracción del talento**

En economías en desarrollo, donde la oferta supera a la demanda, el objetivo externo consiste en comunicar el compromiso de la organización con la sociedad. A nivel interno, esto se traduce en la atracción del mejor talento, así como en el fomento del compromiso y la retención de profesionales altamente capacitados (Goncer, 2014).

Estos objetivos son importantes para momentos tanto de crecimiento económico como de crisis, pues lo que se trata es que los trabajadores den lo mejor de sí para apoyar a la organización con sus fortalezas. Sin embargo, la brecha entre la oferta y la demanda de trabajo ha sido un tema complejo en cuanto el proceso de atracción, sumado con la realidad de que existe una tendencia a la escasez de talento provocada por una desarticulación entre las demandas de las organizaciones y los demandantes de empleo (Viota, 2020).

En el caso del sector privado, uno de los estudios más exhaustivos de la gestión del talento se apoya en estrategias que ayudan a superar sus propios desafíos (Scullion & Collings, 2011). Los desafíos para el sector privado en este siglo XXI, según Marcos Huergo, vicepresidente ejecutivo de LHH Europa Sur, pueden resumirse en cuatro puntos (Centrum PUCP, 2022).

El primero corresponde a las nuevas formas de trabajo, pues con la llegada de la pandemia, el teletrabajo se ha convertido en la nueva normalidad y eso trajo consigo el reto de saber cómo gestionarlo en las culturas de las organizaciones privadas, tomando en cuenta que las nuevas generaciones están más adaptadas a este tipo de trabajo sin mostrar alguna pérdida de productividad para el empleador. El segundo punto es sobre la atracción del talento y el teletrabajo como método de atracción, ya que ha “roto” con las fronteras junto a un mercado con acceso a un entorno digital, por lo que es importante no dejar escapar a estos nuevos talentos.

Los dos últimos puntos tratan sobre el bienestar y la fidelización del talento humano, su diversidad e inclusión. Estos dos se relacionan con las condiciones laborales que se desarrollan en la organización para atraer a potenciales talentos, pues lo que se busca es proveer las condiciones necesarias para laborar, cuidando la salud mental y agregando valor. Asimismo, las empresas deben adaptarse a los cambios, tanto tecnológicos y generacionales,

pero también deben permitirse trabajar con sociedades diversas desde el punto de vista de valores, creencias, culturas, origen, entre otros.

Viota (2020) identifica siete desafíos clave en la atracción de talento: los cambios sociales, la búsqueda de oportunidades laborales fuera del país de origen, el nivel educativo de las generaciones más jóvenes, las mayores expectativas de los empleadores, la falta de estrategias organizacionales para atraer talento y la discrepancia entre la oferta y la demanda laboral.

En este contexto, Viota (2020) también destaca el fenómeno conocido como "fuga de cerebros", que hace referencia a la emigración de profesionales altamente calificados en busca de mejores condiciones laborales y oportunidades fuera de su país, lo que conlleva una disminución de la productividad y la competitividad en los mercados nacionales. Este fenómeno, además de tener un impacto macroeconómico, también se reproduce a nivel empresarial, donde las compañías enfrentan dificultades para atraer talentos.

En relación con las expectativas de los empleadores, Viota (2020) señala que estas han aumentado, particularmente en términos de conocimientos y habilidades tecnológicas, debido a la acelerada evolución de la globalización y al creciente nivel de competitividad de las organizaciones en sus respectivos sectores. En consecuencia, los perfiles que se buscarán en el futuro cercano serán aquellos que sean flexibles, transversales, dinámicos y capaces de adaptarse al cambio emergente (Randstand, 2019).

En el caso del sector público, para Hood (1995) este sector ha tenido "aspiraciones de empleador modelo", siendo atractivo para los empleados, por ejemplo, en materia de condiciones laborales como oportunidades de empleo, salarios, seguridad y estabilidad laboral. Del mismo modo, según Äijälä (2001), el servicio público, tradicionalmente, era considerado como atractivo debido a los factores mencionados anteriormente.

Sin embargo, desde mediados de la década de 1980, los gobiernos burocráticos han experimentado una creciente presión de reforma con la finalidad de que estos se transformen en gobiernos más ágiles, así como más atentos en la eficiencia de la prestación de servicios, en los resultados y en los costos (Lowe, 2001). Esto último ha conllevado a que, en la reestructuración del sector público, se haya abandonado la obligación de ser un "buen empleador", dejando de actuar como empleadores modelos. Por ejemplo, la presión del trabajo en el sector público aumentó y las condiciones de servicio se deterioraron, lo que ha influenciado en salarios menos competitivos comparados con otros sectores (Äijälä, 2001).

Además, las administraciones públicas han caído en tiempos particularmente volátiles caracterizados por las crisis financieras y disturbios generados por problemas políticos en algunos países, además de que, en el contexto de gobierno, características como la

burocracia ineficaz, la rigidez, la lentitud y la pasividad se han asociado universalmente con organizaciones del sector público (Luoma-aho, 2008), por lo que la imagen de las organizaciones públicas se ha percibido como poco atractivas para los talentos (Bankins & Waterhouse, 2019).

Por último, para que un servicio civil funcione, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2020) uno de los aspectos mínimos de un sistema de recursos humanos es la atracción del talento. En línea con ello, Boyer (2023a) señala que se necesita que se desarrollen lineamientos claros con la finalidad de que las oficinas de recursos humanos puedan atraer al talento óptimo al Estado con igualdad de oportunidades y con un enfoque territorial preciso.

#### **1.4.4. Atracción del talento joven**

La competencia por el talento ha motivado que las organizaciones continúen experimentando cambios (Wolfswinkel & Enslin, 2020) y, con ello, surja un nuevo convenio laboral que reemplaza el antiguo sistema de empleo caracterizado por un puesto seguro y vitalicio (Cappelli, 2008). Así, surgen nuevas tendencias que retan órdenes sociales y, los conceptos que se establecieron como dogmas, comienzan a adquirir nuevos significados; tal es el caso del constructo “juventud”.

Actualmente no existe un consenso sobre cuál es el rango adecuado para englobar la juventud a nivel mundial. En el caso del Perú, en el marco de la Ley 27802, Ley del Consejo Nacional de la Juventud, se establece como población joven a la que se encuentra entre 15 y 29 años (SENAJU, 2021) y, además, esta confirma que la juventud es una etapa de la vida con cualidades distintivas que deben reconocerse (SENAJU, 2021).

Sin perjuicio de lo anterior, Acevedo & Correa (2016) reflexionan entorno a la existencia de una reconceptualización de la juventud que va más allá de integrar espacios de debate y crítica social, sino que concluyen en que, actualmente, “no existe un cambio, y sin cambio no hay oportunidad y sin oportunidad no hay espacio para la utopía” (Marcuse en Acevedo & Correa, 2016, p. 205).

Además de ello, actualmente la juventud se desarrolla en un contexto en el que el economicismo y la tecnología generan una conciencia de globalidad en una etapa sin antecedentes marcada por el consumo y una necesidad consciente de una responsabilidad y ética planetaria que logre evitar la malversación de lo virtual (Acevedo & Correa, 2016).

Estos cambios múltiples, en el mundo laboral, ha generado que la diversidad generacional sea cada vez más necesaria para mantenerse competitivo en el sector. Además, ocasiona que los especialistas en recursos humanos deban redefinir o adaptarse a nuevas y

actualizadas prácticas de atracción, como también de retención y desarrollo de talento (Hatun, 2013).

Con respecto a la generación, esta se refiere a un grupo identificable de población que comparten sus años de nacimiento y eventos que han pasado en sus vidas, por lo que, además, coinciden en las experiencias históricas o sociales, siendo relevante en la etapa de desarrollo (Smola & Sutton, 2002), lo cual implica que cada generación comprenda un conjunto de personas con sus propias ideas, opiniones, comportamientos, valores y planes en un futuro (McKinsey & Company, 2023).

Dentro de la diversidad generacional, se encuentran los grupos de la generación *baby boomers*, generación X, generación Y, o también llamados *millennials*, y la generación Z, estos dos últimos, sujetos de la presente investigación pues estas dos generaciones cumplen con las edades propuestas para determinar el término “joven” descrito anteriormente.

### **a. Características de los jóvenes**

En 2019, Deloitte realizó un estudio sobre estas dos generaciones (Generación Z y Generación Y) mediante una encuesta que incluyó a 3,009 personas de la Generación Z<sup>1</sup> en 10 países diferentes y a 13,416 de la Generación Y<sup>2</sup> en 42 países, incluidos varios países latinoamericanos como Perú, entre otros.

En dicho estudio se observó que estos dos grupos se sintieron atraídos por tener un impacto positivo en la sociedad. Por ello, los líderes de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro estuvieron en los primeros lugares en términos de impacto social y fuentes de información fiable (Deloitte, 2019).

En cuanto al gobierno, los *millennials* (Generación Y) consideraron que es la institución con mayor responsabilidad para mejorar la movilidad social, pero no creen que estuviera trabajando en ello (Deloitte, 2019). Tanto la Generación Y como la Generación Z, estuvieron frustrados por la ineficiencia de sus gobiernos, y alrededor de la mitad de los encuestados dudaban de la capacidad de los líderes gubernamentales para contribuir a la mejora de la sociedad (Deloitte, 2019).

Por otro lado, la industria 4.0 ha tenido efectos en ambas generaciones (Generación Z y Generación Y). Ambas percibieron que con el avance tecnológico han aumentado sus

---

<sup>1</sup> Los encuestados de la Generación Z, en este estudio, nacieron entre enero de 1995 y diciembre de 2002.

<sup>2</sup> Los encuestados de la Generación Y, en este estudio, nacieron entre enero de 1983 y diciembre de 1994.

responsabilidades laborales, pero también existe el temor de ser reemplazados por la tecnología en sus trabajos (Deloitte, 2019).

Sin embargo, estas dos generaciones creen que solo tenían algunas o pocas habilidades y conocimientos requeridos para enfrentar a la industria. El grupo de la Generación Y pensó que la responsabilidad de enfrentarla recae sobre las empresas y/o negocios; en cambio, la Generación Z, en las instituciones educativas, o sea los educadores (Deloitte, 2019).

En cuanto al lugar de trabajo, la insatisfacción con el salario, falta de ascenso y las pocas oportunidades de desarrollo fueron los principales motivos para la salida a corto plazo de una organización (Deloitte, 2019).

Un punto demandado por estas generaciones fue el trabajo flexible, especialmente a raíz de la pandemia. Según el estudio de Deloitte (2022), una gran cantidad de encuestados trabajaron de forma remota, recalcando este método como su preferido por el ahorro de dinero y tiempo.

McKinsey & Company (2022) señalan que los jóvenes en el rango etario entre 18 y 24 años dejan sus empleos si existen características como un ambiente hostil, problemas de salud mental, acceso de transporte al trabajo, problemas físicos y la incapacidad para ser ellos mismos en el trabajo.

En contraste, las razones por las que eligieron trabajar en su organización actual fueron las siguientes (Deloitte, 2022): en primer lugar, buen equilibrio trabajo-vida; el segundo, la oportunidad de aprendizaje y desarrollo; como tercer lugar, el salario y beneficios económicos; seguido por la cultura laboral, las oportunidades de progresar o crecer en sus carreras y un sentido significativo de su trabajo; por último, el modelo de trabajo, siendo este flexible o remoto.

La salud mental fue otro gran desafío que resurgió durante los últimos años. Tanto las personas de la Generación Z como los *millennials*, mencionaron sentirse estresados y ansiosos la mayor parte del tiempo, en parte debido a las demandas del entorno laboral (Deloitte, 2022) y a factores globales como crisis políticas, financieras y las interrupciones educativas causadas por la pandemia que, si bien pasaron a segundo plano para las generaciones, no dejaron de importarles (McKinsey & Company, 2023).

Por lo anterior, las características y preferencias de las generaciones Y Z reflejan un panorama que plantea tanto retos como oportunidades para su atracción. Lo expuesto evidencia que, si bien es necesario comprender lo que demanda el talento joven de los empleadores, también es fundamental analizar lo que estos últimos ofrecen, con el objetivo

de adaptarse a las necesidades cambiantes de estas generaciones e implementar estrategias efectivas para atraerlas y retenerlas.

### ***b. Desafíos de la atracción del talento joven***

Como se mencionó, atraer el talento joven genera desafíos que las organizaciones deben considerar. En ese panorama, se debe tener en cuenta que varios *baby boomers* se encuentran en la etapa de retiro (jubilación), por lo que las organizaciones deben buscar métodos para atraer a los jóvenes según sus preferencias e intereses (Glenn, 2012). Por ejemplo, las nuevas generaciones con más deseos y ambiciones están atraídas por la calidad de trabajo y flexibilidad del apoyo (van den Brink et al., 2013). Además, se debe tener en cuenta que los métodos empleados para atraer a los *baby boomers* y la generación X, no funcionarán necesariamente para captar la atención de los *millennials* y la generación Z (Lewis et al., 2022).

Por lo anterior, para las organizaciones, la convivencia intergeneracional significa un desafío en la gestión de las personas y, particularmente, en la atracción como también en la retención del talento joven debido a la brecha generacional y el desafío digital (R. Sánchez & Viltard, 2020). Sin embargo, las organizaciones deben ser conscientes de que es necesario un periodo amplio de transición en el que las generaciones convivan ante el envejecimiento de su personal (De la Nuez, 2018).

El desafío en ello está en que, más que un rechazo a la generación Z, “todas las generaciones se abstienen y difieren de las que les prosigue”; en realidad, es un “método de resistencia al cambio que las nuevas generaciones representan para la sociedad” (Herrera, 2013, “La unión de todas las generaciones en el mismo lugar”, párrafo 1). De modo que, con el fin de que el cambio no sea enfático y repentinamente contrastante, se debe considerar que ambos perfiles son necesarios y, en base a ello, desarrollar una gestión adecuada.

No obstante, particularmente tratándose de la administración pública, no se logrará una gestión adecuada si no se identifican las necesidades por atender y cuáles son los perfiles más adecuados para realizar las funciones necesarias para abordarlas (De la Nuez, 2018).

Lamentablemente, las administraciones públicas han demostrado poco interés por desarrollar un plan efectivo para atraer y retener talento joven, y, así, enfrentar el relevo generacional (De la Nuez, 2018). Por ende, toda acción inicia desde el planteamiento del reto de atraer dicho talento. Aunque, para ello, se debe conocer, en primer lugar, qué es lo que le atrae a este grupo.

En línea con lo anterior, la reputación de la organización es considerada como una manera para atraer talento al sector público (Glenn, 2012). Por ejemplo, los jóvenes de la generación Z, están siendo impulsados por otras personas influyentes que no necesariamente son antecedentes familiares, sino que existe un cambio de mentalidad, por lo que la actitud de “esperar y ver” de parte de las instituciones públicas hacia los candidatos debe ser cambiada (Eymeri-Douzans, 2022).

Por otro lado, para Loughlin & Barling (2001), la calidad del trabajo es importante para los jóvenes con tal que usen sus habilidades, aprendizaje y oportunidades de interacción social para su autonomía. Estos factores pueden contribuir, además, con el desarrollo de sus propias competencias (Ryan & Deci, 2000). No obstante, según el Manual de Investigación sobre Motivación en la Administración Pública (*Research Handbook on Motivation in Public Administration*) (Stazyk & Davis, 2022), las personas que se sienten atraídas por el sector público, tanto en esta generación como las anteriores, conceden menos importancia a la noción de competencia, incorporada en el sector privado y, más bien, otorgan un valor muy alto a los principios de igualdad y justicia.

Además de lo mencionado anteriormente, la ausencia de una estrategia adecuada de comunicación puede originar la pérdida de una oportunidad de atraer al talento joven, ya que puede predominar la percepción de una administración pública laboralmente caracterizada por una tramitología obsoleta. Esto último es comprobado por Äijälä (2001), en su informe realizado para la OCDE, pues encontró que los jóvenes tienden a no calificar al empleo público como atractivo por la percepción mencionada anteriormente.

Por tanto, resultaría poco atractivo insertarse en un trabajo poco interesante bajo la óptica de la búsqueda del desarrollo profesional y la búsqueda del balance vida-trabajo (De la Nuez, 2018). En este sentido, Ng & Gossett (2013), señalan que los estándares éticos, la responsabilidad social, un entorno de trabajo progresivo, y el equilibrio entre trabajo y vida personal son factores clave que afectan la atracción del sector público para los jóvenes.

Más allá de los temas relacionados a la comunicación en las instituciones públicas, los sistemas y procesos actuales que engloban la gestión de personas en el sector público supone otro aspecto por lo que atraer talento joven significa un desafío.

En este sentido, la información sobre la obsolescencia que caracteriza al proceso de reclutamiento describe, en cierta medida, el irrazonable y escaso avance en la mejora del inicio de la carrera pública (De la Nuez, 2018).

Por más que se logren identificar los perfiles requeridos y se avance sustancialmente en la mejora de la comunicación institucional, si el sector público no alinea su capacidad con su disposición para ofrecer aquello que le resulta atractivo al talento joven, las acciones

descritas anteriormente no obtendrían los resultados esperados. Asimismo, es importante considerar que las aspiraciones del empleado y el empleador evolucionan y afectan directamente los comportamientos y la consecución de objetivos trazados (Zhao et al., 2007). Por tanto, la sinergia de las motivaciones y preferencias del empleado y el empleador puede ayudar a reducir tensiones en las relaciones laborales y, particularmente en el caso del talento joven, este reto debe estar aún más presente.

Ante ello, Zupan et al. (2017) abordan la problemática describiendo a los jóvenes novatos como aquellos que aún no cuentan con un adecuado control de sus emociones ante eventos de tensión, por lo que “podrían reaccionar de manera más negativa ante el trato injusto percibido o los sentimientos de no ser valorados y reconocidos en el entorno laboral” (p. 78).

Finalmente, además de comprender qué necesita el talento joven para desarrollarse y alinear las políticas de gestión de personas para atraerlo, las organizaciones deben buscar contar con datos de calidad que evalúen, por ejemplo, su rotación. Con ello, la administración pública podrá tomar mejores decisiones en torno al tema en cuestión y pasará de aquella que conocemos a aquella que necesitamos (De la Nuez, 2018).

#### **1.4.5. Modelos de atracción del talento humano**

El mercado laboral se vuelve más atractivo a medida que las organizaciones compiten por los empleados calificados, por lo que estas pueden enfrentarse a retos en sus políticas y procesos de gestión del talento a medida que las nuevas generaciones de profesionales se incorporen a las organizaciones (Reis & Braga, 2016). Para ello, las empresas desarrollan estrategias atractivas para captar a los candidatos (Quóc et al., 2022). La estrategia más utilizada es la construcción de la marca empleadora (Moroko & Uncles, 2009).

La marca empleadora (EB, por sus siglas en inglés) se introdujo por primera vez por Ambler & Barrow (1996), los cuales la definieron como un paquete de beneficios que es proporcionado por el empleador. Posteriormente, fue redefinida por otros autores como Backhaus & Tikoo (2004), quienes se refieren a la marca empleadora como las características que diferencian a una organización como empleador en comparación a sus competidores; es decir, que una empresa sea diferente y deseable.

La marca empleadora, según Dabirian (2020), se define como un proceso de tres etapas. La primera consiste en desarrollar una propuesta de valor para la marca del empleador. Tal como se mencionó anteriormente, dicha propuesta debe desprenderse de una estrategia, la cual debe estar directamente relacionada a un objetivo. Luego, la empresa debe distribuir este beneficio entre sus posibles trabajadores para que, finalmente, se asegure la continuidad de la misión de la organización con el desempeño de su propio capital humano.

Reforzando la importancia de la segunda etapa expuesta por Dabirian (2020), Saini et al. (2015) argumentan que la marca empleadora y su gestión representan una herramienta de marketing efectiva, que permite a las organizaciones proyectar una imagen diferenciada en la mente de los potenciales candidatos y posicionarse como empleadores preferidos. En este contexto, desarrollar una imagen sólida resulta fundamental para atraer talento (Sparrow & Makram, 2015).

En relación con ello, la marca empleadora es también otra táctica a largo plazo que se centra en controlar las actitudes y los conocimientos tanto de los empleados actuales como de los futuros (Sullivan et al., 2009); por lo tanto, puede impactar en la identidad organizacional reafirmando o modificándola en el tiempo (Backhaus, 2016).

Un concepto directamente relacionado a la marca empleadora es el atractivo organizacional o el atractivo del empleador (EA, por sus siglas en inglés). Ambler & Barrow (1996) definieron el atractivo del empleador como las ventajas funcionales, financieras y psicológicas asociadas a la organización que contrata. Por lo tanto, según lo mencionado anteriormente, el concepto del atractivo del empleador puede haber surgido al mismo tiempo que el auge del concepto de marca empleadora.

Aiman-Smith et al. (2001) añaden que el atractivo implica una buena actitud o afecto general de cómo los posibles empleados perciben la organización como una entidad atractiva a la que pertenecer y con la que establecer una relación a través de sus procedimientos; pero, también, es uno de los factores importantes que ayudan a los empleados actuales a mantener su apego o lealtad hacia el empleador (Quóć et al., 2022).

Cabe resaltar que este término no se encuentra limitado a un sector e industria en particular o a un departamento, división o trabajo, sino que abarca todo tipo de organizaciones de manera integral (Ritz & Waldner, 2011).

En este marco, es necesario que las organizaciones comprendan las prioridades de los empleados que influyen en sus decisiones para priorizar a la organización como potencial empleador (Prakash et al., 2022); es decir, que conozcan los factores y/o atributos que les importan a los candidatos como contribuyentes y determinantes en el momento de querer atraerlos (Puri, 2018), los cuales se manifiestan a través de la marca empleadora.

Berthon et al. (2005) definen el atractivo del empleador como las ventajas o diferencias esperadas que un posible empleado percibiría de una organización. Asimismo, afirman que el atractivo del empleador es un antecedente para el valor de la marca empleadora. En otras palabras, la marca empleadora de una organización se robustece cuanto más atractiva es para los trabajadores potenciales o existentes.

Berthon et al. (2005), a su vez, desarrollaron un instrumento que permite tener una mayor aproximación a dicho constructo no observable, formando la primera escala del atractivo del empleador, llamada EmpAT.

Los autores clasificaron 25 atributos del atractivo del empleador en 5 categorías o dimensiones (Anexo A): valor de desarrollo (DV), valor social (SV), valor de interés (IV), valor de aplicación (AV) y valor económico (EV). Estas dimensiones son la versión refinada y ampliada propuestas inicialmente por Ambler & Barrow (1996).

El valor de desarrollo, según Saraswathy et al. (2011), alude a las necesidades de orden superior de los empleados como la autoestima, por lo que este valor se manifiesta, por ejemplo, en las buenas oportunidades de capacitación que recibe el empleado y un entorno que lo empodere, además de un buen reconocimiento por su trabajo y espacios donde exploten su creatividad (Schlager et al., 2011). Por ello, Berthon et al. (2005) explican que esta dimensión evalúa en qué medida una persona se siente atraída por un empleador que le ofrece reconocimiento, confianza y autoestima, además de una experiencia de mejora de su carrera y una plataforma de lanzamiento a futuros empleos.

La otra dimensión es el valor social. Los empleados potenciales desean desempeñarse en cualquier organización en función de su valor social (Backhaus & Tikoo, 2004), refiriéndose al ambiente de trabajo, sentido de pertenencia, diversión y cultura laboral, los cuales aumentan el atractivo de la organización (Mishra & Subudhi, 2019), además de buenas relaciones con sus superiores y compañeros de trabajo. En ese sentido, Berthon et al. (2005) afirman que el valor social determina en qué medida una persona se siente atraída por un empleador que ofrece un entorno de trabajo que fomenta las relaciones positivas y un ambiente de equipo.

El valor de interés se observa en el trabajo inspirador y estimulante, el cual, repercute en los servicios o productos que entregan las organizaciones a sus clientes. Por ello, esta dimensión, según los autores, evalúa el grado en que una persona se siente atraída por un empleador que ofrece un entorno de trabajo innovador, así como prácticas novedosas, y aprovecha la creatividad de los empleados para crear productos y servicios de alta calidad e innovadores (Berthon et al., 2005).

El valor de aplicación se encarga de evaluar la capacidad de las organizaciones para que sus empleados puedan utilizar las habilidades de otros y de ellos mismos mediante alguna plataforma (Saraswathy et al., 2011). Por ejemplo, la reputación corporativa influye positivamente en la intención de los empleados en solicitar un puesto de trabajo (Sivertzen et al., 2013). Por ende, este valor evalúa el grado en que una persona se siente atraída por

un empleador que le ofrece una oportunidad de practicar lo aprendido y orientar a otros en un entorno compasivo y centrado en el cliente (Berthon et al., 2005).

Por último, se encuentra el valor económico. Este valor se refiere a los salarios, beneficios por jubilación, recompensas oportunas y justas, seguridad laboral y paquetes de compensaciones (Schlager et al., 2011). Lo mencionado anteriormente, según Weathington (2008), ha influido significativamente en lo que perciben los empleados en un trabajo. Es por ello por lo que esta dimensión busca medir cuándo un individuo es atraído por un empleador que ofrece “salario superior al promedio, un paquete de compensación, seguridad laboral y oportunidad de ascenso” (Berthon et al., 2005).

A raíz de lo desarrollado por Berthon et al. (2005), existen diferentes autores, que, basándose en ellos, demostraron y publicaron sus propias escalas, añadiendo o eliminando variables. Uno de ellos es Roy (2008).

El autor añadió a la escala del atractivo del empleador “una cultura empresarial fuerte y clara” y “una organización ética”, en relación con los ítems. Además, sumó 3 factores más a las dimensiones propuestas por Berthon et al. (2005) para concluir con un total de 8 factores (Roy, 2008).

Lo que añadió se debió a que, según Roy (2008), la cultura de la empresa es importante para los mercados emergentes, sobre todo porque la cultura puede ayudar a convertir a un lugar como atractivo para trabajar. En cuanto a la ética, esta también es importante para los mercados emergentes, pues una buena ética es percibida por las otras personas y es consistente dentro y fuera de la organización (Melin, 2005).

Diez años después, en el 2018, Puri (2018) determinó una serie de dimensiones y variables, llegando a un total de 11 dimensiones para medir el atractivo del empleador: valor del rol, valor ético y cultural, valor de la marca del empleador, valor de familiaridad, valor de desarrollo, valor innovador, valor de crecimiento profesional, valor social, valor de facilidad, valor económico y valor de ubicación. Sin embargo, es importante resaltar que su escala se relaciona, mayormente, al sector privado, pues contiene ítems relacionados a la rentabilidad, acciones, ingresos, entre otros.

Un año después, Dabirian et al. (2019), en su investigación sobre la marca empleadora del sector IT, añadieron tres factores más a los de Berthon et al. (2005) (Tabla 1): (1) factor “gestión”, en relación con los estilos y prácticas de supervisión; (2) factor “equilibrio vida-trabajo”, refiriéndose al tipo de equilibrio entre familia y trabajo; y (3) factor “imagen de marca”, la cual describe qué tan “genial” o innovadora es la organización percibida por los empleados.

Para los autores, la razón de esta modificación se debe a que el modelo del autor base ha sido estudiado por atributos del 2005, así que consideraron que los empleados desean y perciben otros atributos de la organización; en otras palabras, estos han evolucionado con el tiempo. Por ello, su modelo planteó 8 factores.

**Tabla 1: Factores para medir el atractivo del empleador agregados por Dabirian et al. (2019) a los propuestos por Berthon et al. (2005)**

Factores	Ítems
<b>Equilibrio trabajo-vida</b>	Una organización cuyo horario de trabajo me permite pasar tiempo con familiares y amigos
	Horario de trabajo flexible
	Una organización que me permite trabajar por teletrabajo cuando corresponda
	Una organización que permite ajustar los horarios laborales para satisfacer las necesidades personales del grupo
<b>Gestión</b>	Un supervisor que me anima y me apoya
	Un supervisor con una visión clara
	Un supervisor comprometido con un trabajo de alta calidad
	Un supervisor que entiende las necesidades del trabajo
	Un supervisor que está dispuesto a ayudarme a resolver problemas en mi trabajo
<b>Marca empleadora</b>	Una organización que se considera innovadora o “cool”
	Una organización que se considera “líder” en su campo
	Una organización que es bien conocida

Fuente: Dabirian et al. (2019)

Al 2023, se han seguido desarrollando investigaciones basadas en Berthon et al. (2005). Una de estas es la de Lassleben & Hofmann (2023). Los autores añadieron la dimensión “conciliación de vida laboral y familiar” a las dimensiones de Berthon et al. (2005) (Tabla 2) en su investigación, la cual se centra en las expectativas hacia los empleadores según el género de los empleados potenciales.

Esta dimensión se interpreta como el “grado en que una persona se siente atraída por un empleador que le ofrece posibilidades de conciliar el trabajo y la vida privada/familiar al ofrecer, por ejemplo, trabajo a tiempo parcial, trabajo a distancia, beneficios de trabajo o cuidado de niños” (Lassleben & Hofmann, 2023, p. 547).

**Tabla 2: Dimensión "Conciliación de vida laboral y familiar", agregada por Lassleben y Hofmann (2023) al modelo original de Berthon et al. (2005) para su investigación**

Dimensión	Ítems
<b>Valor equilibrio trabajo-vida</b>	Provisión de cuidado de niños por parte de la organización
	Planificación de carrera compatible con sabático o trabajo a tiempo parcial
	Empresa promueve actividades de ciclo, culturales y deportivas
	Posibilidad de organización flexible de la jornada laboral semanal ( <i>flexitime</i> )
	Posibilidad de trabajar desde casa (home office)

Fuente: Lassleben y Hofmann (2023)

Por su parte, Sarabdeen et al. (2023) también desarrollaron un modelo de medición de la marca empleadora conformado por ocho constructos: valor de marca (BV), valor de desarrollo (VD), valor económico (VE), valor ético y moral (EMV), valor funcional (FV), valor de interés (IV), valor de gestión (VM) y el valor de equilibrio entre la vida laboral y personal (WLB).

Entre los nuevos factores propuestos por los autores, el valor de marca se refiere a cómo la organización es percibida por los actuales y potenciales empleados, incluyendo a la reputación, y el juicio perceptivo de sus acciones (Sarabdeen et al., 2023).

Por otro lado, en relación con el valor ético y moral, este incluye los códigos de ética y de conducta, así como las políticas sobre prácticas responsables, por lo que, si la organización promueve estas opciones éticas, el valor de marca será positiva (Sarabdeen et al., 2023).

El valor funcional se relaciona a las funciones del departamento o la organización que les proporcionan a los empleados como, también, al equipo de trabajo (Sarabdeen et al., 2023). Es decir, un sentido de responsabilidad y propiedad para que se sientan importantes en la organización. Luego, los dos últimos valores, el valor de gestión y el valor de equilibrio vida laboral y personal, se desarrollaron en base a lo propuesto por los autores Dabirian et al. (2019), principalmente.

Los autores mencionan que el modelo fue diseñado luego de darse cuenta de que existe una falta de consenso entre las diferentes mediciones de escalas de marca empleadora propuestas por diferentes investigaciones (Sarabdeen et al., 2023). Así, consideran esenciales el desarrollo y validación de constructos para el establecimiento de una base común de la marca empleadora.

Con respecto al sector público, como se ha podido observar, este enfrenta presiones competitivas impulsadas por el mercado laboral, sufriendo tiempos volátiles como consecuencia de acontecimientos políticos, sociales y económicos (Bankins & Waterhouse, 2019).

Todo ello ha generado una mayor presión sobre la reputación de los gobiernos como empleadores atractivos para contar con personal altamente calificado que pueda abordar los innumerables desafíos políticos e importantes problemas sociales que se enfrenta la sociedad (Bankins & Waterhouse, 2019).

Por ello, el atractivo del sector público como empleador se ha convertido en uno de los asuntos más importantes en la gestión de recursos humanos (Vandenabeele, 2008), por lo que es relevante analizar los factores que atraen a las personas al servicio público.

Ante ello, Asseburg & Homberg (2020) proponen un modelo que explora la relación entre la motivación por el servicio público y la atracción del sector público, basando la primera en cuatro dimensiones: atracción por la dimensión del servicio público (APS), compromiso con los valores públicos (CPV), autosacrificio (SS) y compasión (COM) (Kim et al., 2013).

Asimismo, cabe mencionar que emplearon una versión modificada de cuatro ítems de Highhouse et al. (2003), identificando seis factores de elección de trabajo: factor de carrera, factor de diseño de trabajo, factor de valores, factor de desarrollo personal, factor extrínseco y factor de equilibrio entre la vida profesional y la vida personal. Sin embargo, dentro de la investigación, no se encontró la separación de las variables con sus ítems en comparación con los otros autores desarrollados anteriormente.

Por último, Freile (2020) desarrolló en su tesis doctoral la propuesta de un modelo de marca empleadora del sector público. Luego del análisis realizado, se basó en dimensiones y atributos de atracción del sector para proponer el suyo (Figura 4).

**Figura 4: Dimensiones y atributos de atracción al sector público propuestos por Freile (2020)**

<b>Dimensiones</b>	<b>Atributos</b>
<b>Condiciones laborales</b>	Salario adecuado
	Estabilidad laboral
	Desarrollo profesional
	Motivación y reconocimiento
<b>Condiciones de cultura organizacional</b>	Clima laboral
	Igualdad y diversidad
	Relación con los jefes directos
	Estilo de liderazgo de las autoridades
<b>Inclinación al servicio público</b>	Orgullo de pertenencia
	Identificación con el proyecto de su organización

Fuente: Freile (2020)

En síntesis, la evolución del concepto de recursos a talento ha sido de gran relevancia para el desarrollo de prácticas en la gestión de personas. En línea con ello, se ha podido observar que el sector público, según la literatura consultada, muestra particularidades que lo diferencian del sector privado. Además de los desafíos que enfrenta el sector público, existe otro reto para las organizaciones de ambos sectores: la atracción del talento joven.

El cambio constante del entorno laboral, como las nuevas tecnologías, así como las crisis económicas, sociales, políticas y ambientales por las que atraviesa el mundo, han generado la necesidad de una constante implementación de estrategias en las organizaciones para que los nuevos talentos se sientan atraídos.

Si bien diversas investigaciones han expuesto que cada generación tiende a priorizar los diferentes elementos del trabajo, la mayoría de estudios se han centrado, por ejemplo, en rasgos de personalidad (Twenge & Campbell, 2008), valores (Parry & Urwin, 2011), expectativas de carrera (Ng et al., 2010), y son muy pocas las investigaciones sobre modelos de factores de la marca empleadora, sobre todo en el sector público, pues se centran -en su mayoría- en caracterizar a los empleados a través de la Teoría de la Motivación del Servicio Público.

Por ello, el modelo que se utilizará para la presente investigación es el que desarrollaron Dabirian et al. (2019). Esto se debe a que el modelo presenta dimensiones basadas en Berthon et al. (2005), las cuales ya se encuentran validadas y con nivel de

confiabilidad. Además, las tres dimensiones que añaden representan los factores relevantes al momento de atraer a los jóvenes a una organización, según la teoría consultada.



## **CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL**

Este capítulo tiene como objetivo presentar las características de la gestión del servicio civil en el contexto latinoamericano, haciendo especial énfasis en el sector público peruano. Además, se analizan algunas prácticas orientadas a atraer talento joven al aparato estatal, considerando sus particularidades. Finalmente, se describen las características de los dos casos de estudio seleccionados: los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la PUCP y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ.

### **1. Servicio civil**

Contar con un servicio civil profesional es considerado como uno de los factores críticos de la capacidad estatal para entregar servicios públicos de calidad a la población (J. C. Cortázar et al., 2014). Así, la materialización de las manifestaciones de la capacidad estatal solo se puede lograr mediante la participación de los servidores públicos (Carlson et al., 2003).

En consecuencia, las reformas del Servicio Civil son consideradas clave para el avance y la mejora de la gestión de personas en el sector público. Por tanto, las acciones empleadas por cada administración pública deben partir de las normativas, políticas y prácticas que permitan que el capital humano sea cada vez más profesionalizado y revalorado (J. C. Cortázar et al., 2014).

Por ello, se presentará una caracterización de los servicios civiles referentes en Latinoamérica, incluyendo sus fortalezas y oportunidades de mejora, así como el peruano, con el fin de comprender que esta última forma parte de un fenómeno regional más amplio.

#### **1.1. Caracterización de los servicios civiles referentes en Latinoamérica**

El servicio civil en América Latina presenta una amplia variedad de modelos y submodelos, lo cual responde a la diversidad de enfoques que caracteriza a la región. Esta diversidad abarca desde países que carecen de sistemas institucionalizados de servicio civil basados en principios profesionales, hasta aquellos que cuentan con sistemas históricos de servicio civil bien establecidos. Aunque estos extremos representan dos enfoques opuestos en las administraciones públicas, también existen situaciones intermedias que combinan elementos de ambos modelos (Longo & Ramió, 2008).

Uruguay, por ejemplo, es considerado como un caso de promoción de una transformación en la gestión del talento público basada en criterios como la articulación de la gestión estratégica y la gestión humana, a fin de que las tareas cotidianas de los servidores

públicos estén correctamente alineadas con la estrategia organizacional y, estas dos, con sus propias motivaciones.

En este caso, la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSC) es la autoridad encargada de desarrollar y supervisar la implementación de la estrategia de administración de recursos humanos del Estado uruguayo con el propósito de desarrollar un servicio civil óptimo que cree valor para la ciudadanía (Oficina Nacional del Servicio Civil, 2021).

Sin embargo, también es importante tener en cuenta las dificultades de evaluación que afronta el servicio civil uruguayo debido a la implementación y discontinuación de las políticas de retribución por desempeño. Además, los actuales sistemas de retribución por desempeño son considerados distintos, pues presentan notables aspectos de ritualización y discrecionalidad (Larraburu et al., 2019).

En esa línea, Ramos (2022) expuso tres categorías que engloban los principales problemas del servicio civil uruguayo: problemas salariales, problemas funcionales, y problemas de meritocracia y movilidad. A pesar de ello, se debe resaltar que, las reformas estructurales que se están llevando a cabo, contribuyen con la modernización de un servicio civil basado en la meritocracia e igualdad de oportunidades (Ramos, 2022).

Otro referente de un servicio civil profesionalizado y de larga data es el servicio civil brasileño. Cavalcante & Carvalho (2017), en su artículo sobre la profesionalización de la burocracia federal brasileña, exponen los avances y problemas persistentes enmarcados entre 1995 y 2014, colocando a Brasil, en términos de autonomía y capacidad, como un país con burocracia meritocrática, formada por empleados públicos estables, con conocimientos especializados integrados en carreras profesionales recompensadas y capaces de incluir en la toma de decisiones (Ramos et al., 2018).

Además, a partir de la visión otorgada por la Constitución de 1988 y de la profesionalización del servicio civil, la reputación del concurso público fue positiva debido a su alta credibilidad y a la baja captura política en su desarrollo. Sin embargo, aún existían déficits en términos de la planificación del talento humano: “baja capacidad de las agencias para prever sus requerimientos de recursos humanos, alta burocratización de los trámites para concursos y la rigidez para la redistribución de personal” (Larraburu et al., 2019, p. 170).

Otro referente latinoamericano es Chile, donde la Dirección Nacional del Servicio Civil, dependiente del Ministerio de Hacienda, tiene como objetivo principal "recuperar la confianza ciudadana en las instituciones del Estado y sus servidores" (Gobierno de Chile, s/f). Asimismo, a través de la implementación de políticas orientadas a la gestión y desarrollo de directivos y funcionarios calificados, esta entidad desempeña un papel clave en la modernización del Estado y el fortalecimiento de la función pública (Gobierno de Chile, s/f).

A pesar de los avances logrados en cuanto a la gestión del personal y el empleo público en el Estado, el servicio civil chileno enfrenta desafíos relacionados con su “permanencia y estándares mínimos a nivel subnacional con la temporalidad y responsabilidad política de las funciones que se ejercen en el Estado, con la transformación digital y con la regulación de las relaciones laborales con las asociaciones de funcionarios” (Egaña et al., 2021, p. 5).

En síntesis, el propósito del presente apartado fue exponer los avances de las carreras públicas de aquellos países considerados como referentes en materia de gestión del talento humano, mencionando sus propios desafíos con el fin de comprender que el camino a un servicio civil meritocrático está compuesto por factores externos e internos que pueden limitar el avance. Por tanto, considerando las particularidades de cada servicio civil, es pertinente presentar el contexto del servicio civil peruano. En la Figura 5, a manera de resumen, se presentan las principales características de los servicios civiles de los países mencionados.

**Figura 5: Características de los servicios civiles de tres países latinoamericanos: Uruguay, Brasil y Chile**

Características	Uruguay	Brasil	Chile
Entidad	Oficina Nacional del Servicio Civil	Administración Pública Federal	Dirección Nacional del Servicio Civil
Creación	1985	1988	2003
Objetivo	Crear un servicio eficiente, óptimo y eficaz para la ciudadanía	Formar una burocracia estable y especializada	Reforzar la función pública a través de políticas de gestión y desarrollo
Enfoque	Gestión estratégica del talento en el sector público	Burocracia meritocrática y autónoma	Modernización del Estado chileno
Población juvenil (2022)	El rango de 15 a 24 años representa el 10,44%, y el rango de 24 a 34 años, el 27,68% en la Administración Central del país	Entre el rango 18 a 29 años, representaba, aproximadamente, el 8% de los servidores públicos	Solo un 28,0% de los funcionarios públicos tienen menos de 35 años
Reformas	Sistema de carrera basado en ocupaciones y Sistema salarial único por ocupación	Profesionalización y meritocracia, y concursos públicos transparentes	Selección y reclutamiento de los latos funcionarios, y gestión y desarrollo de los funcionarios públicos
Desafíos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad en la evaluaciones de desempeño</li> <li>- Sistema de recompensa por desempeño discrecional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas en la planificación de los Recursos Humanos en el sector</li> <li>- Alta burocracia en procesos de concursos y redistribución del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación a la transformación digital</li> <li>- Estandarización para los servicios públicos subnacionales</li> </ul>

Elaborado a partir de Oficina Nacional del Servicio Civil (2021), Oficina Nacional del Servicio Civil (s/f), Ramos (2022), Larraburu et al. (2019), Gobierno de Chile (s/f), Egaña et al. (2021), Oficina Nacional del Servicio Civil (2022), Moura (2024) y Dirección de Presupuestos (2023)

## 1.2. El servicio civil peruano

Para abordar el servicio civil en el Perú, es fundamental examinar los hitos más relevantes en la evolución del empleo público, considerando el marco normativo del sector público desde la Constitución de 1979, que incorporó un capítulo dedicado a la "Función Pública", hasta la implementación de la Ley del Servicio Civil.

La Constitución de 1979 establece las características esenciales del servicio público, destacándose varios aspectos clave (Constitución Política Del Perú [Const]. 1979, Art. 59): la distinción entre el funcionario y el servidor público como categorías jurídicas separadas; la existencia de un sistema único para regular las remuneraciones, bonificaciones y pensiones de los servidores públicos; y el reconocimiento de derechos individuales y colectivos, como el derecho a la sindicalización y a la huelga, con excepciones para los cargos de confianza y los miembros de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas.

Por otro lado, la Ley de Bases de la Carrera Administrativa define esta carrera como un conjunto de valores, principios y procedimientos que regulan el ingreso, los beneficios y las responsabilidades de los servidores públicos que prestan servicios permanentes y estables en la administración pública. Su propósito es garantizar la incorporación de personas idóneas, promoviendo su permanencia, desarrollo profesional y realización personal en el ámbito del servicio público (Decreto Legislativo 276, 1984, Art. 1°). En este sentido, la ley establece características fundamentales para el servicio público, como la estabilidad, la igualdad de oportunidades, la garantía del nivel alcanzado y la remuneración justa y equitativa (Decreto Legislativo 276, 1984, Art. 1°),

Con la Ley de Fomento al Empleo de 1997, el Estado peruano comenzó a contratar empleados públicos bajo el régimen laboral del sector privado, lo que facilitó la integración de los trabajadores al servicio civil. Entre sus características más destacadas (Congreso de la República, 2020) se encuentran: el ingreso, la selección y la contratación mediante concurso público abierto, basado en las capacidades y cualificaciones de los candidatos, lo que asegura que el ganador obtenga un contrato, capacitación y una remuneración que incluye beneficios acordados.

La Ley Marco del Empleo Público (Ley 28175) constituye el siguiente marco regulador en este contexto, y según El Peruano (2004), posee características clave. En primer lugar, regula las bases del empleo público y se aplica a todas las instituciones del Estado relacionadas con la prestación de servicios remunerados, subordinados y personales. En segundo lugar, establece los principios que rigen el empleo público, como la transparencia, la rendición de cuentas, la imparcialidad, la probidad y la ética. Además, crea el Consejo Superior del Empleo Público (COSEP), un organismo descentralizado encargado de regular

el empleo público, y el Tribunal del Empleo Público, un tribunal independiente y especializado en la resolución de controversias en materia de empleo público.

Es relevante señalar que el empleo en el sector público peruano está regulado por diversas normas que incluyen alrededor de 15 tipos de regímenes laborales (Servir, 2012). Los trabajadores públicos se rigen por el régimen del Decreto Legislativo 276 (carrera administrativa), el Contrato Administrativo de Servicios (CAS), el Fondo de Asistencia General (FAG), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Gerentes Públicos, la Locación de Servicios y, adicionalmente, por regímenes especiales para profesionales de la salud, policías y militares, entre otros (Servir, 2012).

También, algunos trabajadores del Estado han estado sujetos al régimen privado del Decreto Legislativo N° 728, el cual permitía una remuneración superior a la del régimen CAS, sustituyendo el contrato de locación de servicios que no ofrecía derechos laborales esenciales. Esta modalidad fue adoptada para ciertos trabajadores del Estado (Servir, 2012). La comparación de los diferentes Decretos Legislativos utilizados en el sector público se muestra en la Figura 6.

**Figura 6: Comparaciones del Régimen Público y Privado en el Perú realizadas por Servir (2012)**

Beneficios	Público		Privado
	Decreto Legislativo N° 276	Contrato Administrativo de Servicios (Decreto Legislativo 1057)	Decreto Legislativo 728
Remuneraciones	Los incrementos, sean especiales o generales, se admiten de manera legítima	La escala es responsabilidad de establecerla cada entidad	El Decreto Supremos aprueba la escala de cada entidad
Gratificaciones	El monto de aguinaldos por escolaridad, fiestas patrias y navidad es fijo por Ley de Presupuesto	Dos aguinaldos en el año (fiestas patrias y navidad) fijado por Ley de Presupuesto	Gratificación por fiestas patrias y navidad
Vacaciones	30 días al año	30 días al año	30 días al año
CTS	Una remuneración por año de servicio	No reciben	Remuneración completa por cada año de servicio

Fuente: Servir (2012)

La Contratación Administrativa de Servicios (CAS) comenzó con la promulgación del Decreto Legislativo N° 1057 en 2008, estableciendo un marco aplicable a todas las entidades del sector público del Estado. Este régimen contempla un proceso de contratación basado en un concurso público y abierto, con contratos cuya duración no debe exceder el año fiscal.

Asimismo, otorga beneficios como vacaciones, afiliaciones, permisos y otros derechos (Congreso de la República, 2008).

El Perú emprendió cuatro intentos para reformar el servicio civil (Servir, 2012), siendo en el cuarto intento, a partir de 2008, cuando se dio inicio a la reforma actual. Esta se llevó a cabo mediante una estrategia gradual, con la colaboración de consultores de alto nivel y el apoyo técnico del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), así como con financiamiento del Programa de Modernización del Estado de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Esta reforma culminó con la creación de la Autoridad Nacional del Servicio Civil, conocida como SERVIR, como el ente regulador del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, y la disolución del Consejo Superior del Empleo Público (COSEP) (Barrios, 2015; Servir, 2012).

En 2013, se promulgó finalmente la Ley del Servicio Civil, considerada una de las reformas más significativas y esperadas en el ámbito del empleo público. Esta ley introdujo mejoras en los ingresos, gratificaciones y la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) para los servidores públicos bajo los regímenes de los Decretos Legislativos 276 y CAS, ofreciendo también estabilidad laboral al consolidar una profesión legítima en el servicio público (Servir, 2013). En este contexto, la ley orientó la creación de un servicio civil basado en principios meritocráticos (Servir, 2013).

De este modo, el Perú se convirtió en un ejemplo de cómo un gobierno, inicialmente caracterizado por una situación débil —marcada por una dispersión normativa, un déficit en la planificación estratégica, y una falta de capacidades técnicas e institucionales— logró superar estos desafíos, alcanzar una agenda política definida y dar inicio a un proceso de profesionalización del servicio civil (J. Cortázar et al., 2014).

Entre las funciones de SERVIR se destacan el diseño e implementación de políticas que favorezcan la mejora y ordenamiento del desarrollo de los recursos humanos en el sector público, mediante un análisis de la situación actual de las entidades. Además, SERVIR proporciona acompañamiento técnico durante el proceso de transición hacia el nuevo régimen del servicio civil (Moriano, 2022). De esta manera, la entidad tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio público mediante la aplicación de la meritocracia en el ingreso, ascenso y permanencia de los servidores públicos, buscando poner fin al desorden en los procesos de contratación, remuneración y la definición de derechos y deberes, al mismo tiempo que promueve la atracción de talento hacia el sector público (Servir, 2013).

Para que una entidad pública implemente esta ley, debe seguir un proceso estructurado (Figura 7). La primera fase consta de tres etapas (Servir, 2022b): en la primera, se realiza un análisis situacional del capital humano y sus funciones, lo que implica un mapeo

de los cargos y puestos; en la segunda etapa, se presenta una propuesta de reorganización, que incluye una nueva estructura detallada en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP); y en la tercera, la entidad realiza una valoración de los puestos conforme al Reglamento de Compensaciones y elabora la propuesta del Cuadro de Puestos de Entidad (CPE), el Plan de Implementación y el Registro de Contratación Directa.

Finalmente, la segunda fase implica la participación voluntaria de los servidores públicos en los Concursos Públicos de Méritos, convocados por cada entidad pública. Este proceso se ajusta al presupuesto de la entidad y a la decisión de los servidores civiles de migrar voluntariamente al régimen laboral establecido por la nueva ley (Servir, 2022b).

**Figura 7: Proceso de tránsito a la nueva Ley del Servicio Civil**

Fases	Etapas	Herramientas/ Lineamientos
Fase 1: Tránsito de entidades públicas al régimen del servicio civil	Etapa 1: Análisis situacional respecto a los recursos humanos	Determinación de la dotación
	Etapa 2: Diseño de estructura de recursos humanos	Elaboración del Manual de Perfiles de Puestos
	Etapa 3: Elaboración del Cuadro de Puestos de la Entidad	Elaboración del Cuadro de Puestos de la Entidad
Fase 2: Tránsito de servidores públicos al régimen del servicio civil		Selección

Fuente: Servir (2022)

El servicio civil peruano ha presentado una serie de desafíos, los cuales Boyer (2023a) resume en un periodo entre los años 2000 y 2020 (Figura 8).

**Figura 8: Problemas del servicio civil en el Perú entre los años 2000 y 2020**

Problemas	Descripción
Ausencia de planificación en los recursos humanos	Se reportó, entre 2004 y 2010, un incremento anual de, aproximadamente, cincuenta mil personas, lo cual conllevó a un aumento del gasto en planillas en más de mil millones de soles (MEF, 2015).
Desorden normativo y regímenes	Existen más de quinientas normas sobre el servicio civil y más de quince regímenes laborales.
Desorden en las compensaciones	Existen más de cuatrocientas reglas que regulan el pago a los servidores civiles y más de ciento noventa y ocho conceptos de pago, entre remunerativos y no remunerativos.
Ausencia de carrera en el Estado	En la década de 1990, la carrera administrativa quedó congelada. Además, el régimen de la actividad privada y el CAS son sistemas de puestos que carecen de mecanismos formales de promoción.
Ausencia de evaluaciones de desempeño	La evaluación del desempeño está establecida a nivel normativo, pero en la práctica no se realiza.
Alto porcentaje de contratación temporal	Se emplea a alrededor de un millón cuatrocientos mil servidores civiles a nivel nacional, regional y local. Sin embargo, cuatro de cada diez están contratados bajo modalidades temporales (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).
Inadecuada organización, incorporación y administración de directivos	Se percibe que la función directiva no es atractiva por temas como compensaciones, rotación, inestabilidad por la escasez de voluntad política para impulsar cambios, entre otros (Cortés y Prieto, 2018).

Fuente: Servir (2023)

En cuanto a las dificultades sobre la reforma del servicio civil, Boyer (2023a) identifica siete. La primera dificultad se presenta en el diseño del acceso a la reforma del servicio civil, ya que el tránsito de entidades ha sido pensado para administraciones públicas semejantes y con un tecnicismo difícil para los propios gestores de recursos humanos, los cuales necesitan de capacitación y formación sobre la visión de un servicio civil moderno (Boyer, 2023b). Esto se relaciona con la segunda dificultad: las capacidades de las autoridades a cargo de hacer realidad la reforma del servicio civil, pues se necesita fortalecerlas con el objetivo de atraer talentos al sector público (Boyer, 2023b).

La tercera se relaciona con la voluntariedad de la reforma y la voluntad política para asegurar su implementación. Esto último es una dificultad por el periodo de permanencia de algunas autoridades en el cargo sin resultados en reformas estructurales, por lo que se torna evidente la falta de incentivos y castigos frente a la ineficacia y a la ineficiencia (Boyer, 2023b). La cuarta dificultad es el presupuesto sostenido y sostenible para implementar la reforma del servicio civil, por lo que se necesita evaluar la creación de un mecanismo financiero transparente y con la información que se les brindaría a los propios servidores y entidades públicas de cómo se distribuye y cuánto se gasta (Boyer, 2023b).

La quinta dificultad involucra al sistema de compensaciones o modelo de remuneraciones de la reforma. Boyer (2023a) menciona que no hay una regla de compensaciones económicas, sobre todo, en gobiernos locales, por lo que no tienen establecido cómo pagar a sus servidores. Por otro lado, la sexta dificultad, se encuentra en el despliegue masivo de información sobre la reforma. Es necesario una estrategia de comunicación permanente, pues en algunas entidades los titulares temen la oposición de los sindicatos para implementar la reforma (Boyer, 2023b). Finalmente, la séptima dificultad se relaciona con la información o con la ausencia de ella. No existe un sistema que integre toda la información sobre el servicio civil como características por regiones o niveles de gobierno, lo cual es importante para tomar decisiones acertadas (Boyer, 2023b).

A todo lo mencionado anteriormente, se le debe sumar la inestabilidad política en el país desde hace unos años. En el 2016, el Gobierno estuvo dividido entre los partidos “Fuerza Popular”, en el Congreso, y “Peruanos Por el Kambio” (PPK), en el Ejecutivo, teniendo como presidente a Pedro Pablo Kuczynski, el cual renunció en el 2018, estando cerca de la votación de su vacancia en el cargo (Campos, 2023). De igual manera, Martín Vizcarra, quien asumió el cargo, terminó siendo vacado luego de dos mociones, en el 2020.

El siguiente mandatario de Estado fue Manuel Merino, el cual duró solo días en el cargo debido a las protestas que acontecieron. Desde ese momento, hasta el 28 de julio del 2021, fue Francisco Sagasti el encargado de dirigir el país, siendo sucedido por Pedro Castillo, ganador de las elecciones, quien gobernó hasta el 2022 luego de intentar disolver el Congreso, lo que llevó al poder -finalmente- a la actual presidenta Dina Boluarte.

Con respecto al servicio civil, es durante el gobierno de Castillo que este atravesó su punto más crítico. Por un lado, los funcionarios duraron menos tiempo en sus puestos y salieron miembros del segmento directivo tal como el cambio de un equipo experimentado e idóneo en la Dirección General de Evaluación Docente del Ministerio de Educación, siendo reemplazados por servidores públicos que no cumplían con el perfil requerido, repercutiendo en el proceso de evaluación docente a nivel nacional (Boyer, 2023b).

Por otro lado, se promovió la anexión de Servir al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con la finalidad de quitarle las competencias normativas y de supervisión. Esta última amenaza a la autoridad rectora no se concretó, pero se creó una Comisión Multisectorial compuesta por cuatro ministros (sin Servir) para evaluar la reforma y al ente rector, además de la creación de un grupo de trabajo que tenía como objetivo evaluar la composición del Consejo Directivo de Servir y sus funciones para considerar trasladarlas a otra institución pública (Boyer, 2023b).

Por ende, los siete presidentes, un tercer congreso, el decimosegundo Gabinete y la amenaza a la reforma, en estos últimos cinco años, reflejan la inestabilidad política y crisis democrática que sucede en el Perú (Campos, 2023). Es así como todo ello ejerce un impacto considerable en la confianza, perspectivas y expectativas que tiene la sociedad en el Estado (PCM, 2022), por lo que, hasta febrero del 2023, el 77% desaprobó la gestión de la actual presidenta y el 90%, del Congreso (IEP, 2023).

## **2. Talento joven**

Según la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2018), conocida actualmente como el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, las barreras a las que enfrenta el talento joven para ingresar al mundo laboral pueden clasificarse en dos grupos: las vinculadas con habilidades que empleadores valoran y que los jóvenes están en proceso de adquirirlas a través de la experiencia, y las que se relacionan con las imperfecciones informativas del primer contacto con el mundo laboral. Para ello, es importante que los gobiernos diseñen e implementen políticas públicas como programas de capacitación, intermediación laboral o servicios de empleo como pasantías o programas de prácticas y promoción a la contratación de jóvenes a través de incentivos al empleo (CAF, 2018). En esta sección, se abordarán algunas estrategias y acciones orientadas a la atracción del talento joven hacia el sector público en América Latina, con un enfoque particular en el contexto de Perú.

### **2.1. Prácticas de atracción del talento joven al sector público en América Latina**

El atractivo global del sector público es una variable dependiente de dos macrovariables según cada país: presión demográfica y tasa nacional de desempleo. Desde la Segunda Guerra Mundial hasta la década del 2000, la presión demográfica estuvo provocada por el famoso “baby boom”, por lo que la “estanflación” con el desempleo masivo resultó en un flujo numeroso de candidatos jóvenes deseosos por incorporarse a la administración pública, tal como se evidenció en Francia (Eymeri-Douzans, 2022).

Lo anterior generó que el servicio civil se filtre con un alto nivel de selectividad por medio de los concursos administrativos para asegurar su prestigio; sin embargo, desde el cambio de milenio, se produjo un cambio en la situación, pues el declive demográfico, el envejecimiento de las sociedades y la interconexión global de mercado socavaron el atractivo de los empleadores públicos, ocasionando un mercado laboral juvenil “tenso”, donde los jóvenes son buscados por reclutadores, para los sectores públicos, así como para los privados (Eymeri-Douzans, 2022).

En el sector público, el estereotipo negativo es que la vida laboral podría ser repetitiva e inactiva, sintiéndose atraídos por un trabajo en una empresa privada, que les plantee

opciones de un futuro “abierto” (Eymeri-Douzans, 2022); además, desde el concepto de marca empleadora, la falta de programas de entrada ha dificultado que determinados jóvenes profesionales consideren la función pública como un progreso para su desarrollo profesional, lo que ha ocasionado que la imagen del Estado no resulte atractiva (Public Policy Forum, 2017).

Es importante mencionar que existen prácticas de atracción del talento joven por parte de los gobiernos de diferentes países como políticas e iniciativas que involucran a organizaciones sin fines de lucro con la finalidad de fortalecer el servicio civil de su país. A continuación, se explicarán algunas iniciativas que existen en países de Latinoamérica como Chile, Colombia y Brasil para finalizar con un enfoque en Perú.

### **2.1.1. Chile: Programa Prácticas Chile**

En un contexto global caracterizado por cambios rápidos y una sociedad más demandante, el Estado chileno ha procurado mantenerse actualizado, impulsando nuevas perspectivas y procesos de modernización en sus instituciones públicas (Triantafilo & Marchant, 2017). En este marco, el país ha diseñado diversas iniciativas para atraer a jóvenes profesionales con vocación de servicio público. Un ejemplo de ello es el programa *Prácticas Chile*, implementado en 2014, cuyo propósito es ofrecer a las nuevas generaciones la posibilidad de involucrarse con el sector público a través de una experiencia formativa que les permita tanto educarse como participar en la ejecución de políticas públicas en distintas áreas de gestión, acorde a sus intereses y competencias (Prácticas Chile, s/f).

Este programa, de carácter nacional, brinda a los estudiantes universitarios la opción de realizar sus prácticas en diversos ministerios y servicios públicos. A nivel internacional, estudiantes provenientes de universidades extranjeras tienen la oportunidad de realizar una pasantía en instituciones del país durante los meses de junio y agosto, en colaboración con universidades de renombre como Harvard, Columbia, Oxford, entre otras (Triantafilo & Marchant, 2017).

Hasta 2017, el programa había ofrecido 3.697 vacantes para practicantes en más de 230 carreras, registrando un total de 18.991 postulaciones, lo que evidenció un notable interés por parte de los jóvenes en integrarse al servicio público (Triantafilo & Marchant, 2017). No obstante, en sus primeras ediciones, el programa no contemplaba una estrategia de continuidad para proyectar a los talentos más destacados. En respuesta a ello, el Servicio Civil de Chile ha implementado una iniciativa denominada *Mi Primer Trabajo*, mediante la cual los practicantes sobresalientes, seleccionados por su rendimiento, son contratados por un año una vez que obtienen su título profesional.

En términos generales, el objetivo de este programa es avanzar hacia un sistema de prácticas más inclusivo, equitativo y transparente, que ofrezca mayores oportunidades a los jóvenes, incentivándolos a poner sus habilidades al servicio del sector público. Esto permitiría que el Estado se convierta en una opción atractiva y relevante para su inserción laboral, animando a los nuevos profesionales a considerarlo como su primera alternativa de empleo (Triantafilo & Marchant, 2017).

### **2.1.2. Colombia: Programa Estado Joven**

Colombia también ha implementado políticas y estrategias orientadas al fortalecimiento de sus entidades públicas, promoviendo un empleo público que se caracteriza por ser atractivo, desafiante, motivador y competitivo frente al sector privado. El objetivo es crear un sector público sólido, competitivo, capaz, diverso, inclusivo, versátil, dinámico y que sea satisfactorio para los ciudadanos (Camargo, 2017).

En este contexto, el gobierno colombiano ha buscado sensibilizar a las entidades públicas sobre la importancia de gestionar estratégicamente el talento humano. Para ello, se destacó la implementación de un instrumento de autodiagnóstico, el cual permite identificar de manera estandarizada el estado de la gestión del talento humano, con el acompañamiento gradual y personalizado de la Dirección de Empleo Público (DEP) (Camargo, 2017).

Es fundamental que los jóvenes sean el centro de las políticas de inserción laboral, ya que no solo se busca garantizar sus derechos, sino también fomentar su contribución al desarrollo del país. Por lo tanto, el gobierno colombiano debe diseñar e implementar programas orientados a la integración de los jóvenes al mercado de trabajo (Camargo, 2017).

En este marco, el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio del Trabajo crearon el Programa *Estado Joven*, en el contexto de la Ley 1780, también conocida como la “Ley ProJoven”. Este programa está dirigido a jóvenes colombianos de entre 15 y 28 años<sup>3</sup>, facilitando su acceso al mercado laboral mediante incentivos para realizar prácticas profesionales en el sector público (Ministerio del Trabajo, 2021).

El programa fue diseñado para abordar dos necesidades sociales del país: mejorar la empleabilidad juvenil y atraer a una nueva generación al servicio público, dado que este sector experimentaba transformaciones debido a la globalización y los avances tecnológicos. Por ello, el programa tiene como objetivo, en primer lugar, facilitar el tránsito de los jóvenes de la vida académica al mundo laboral y, en segundo lugar, atraer a jóvenes con potencial y habilidades relevantes para el sector público (Camargo, 2017).

---

<sup>3</sup> En el caso de los adolescentes de 15 hasta 17 años se requiere un permiso del Ministerio del Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2021)

*Estado Joven* comenzó en 2016 con la participación de 10 entidades públicas a nivel nacional y territorial, y 71 estudiantes de diversas disciplinas, quienes trabajaron en proyectos específicos dirigidos al diseño de políticas públicas que generen valor para la ciudadanía. En 2017, el programa amplió su alcance, financiando más de 5,800 plazas de prácticas en entidades públicas nacionales y territoriales (Camargo, 2017).

Es importante señalar que los estudiantes seleccionados para el programa reciben un auxilio de práctica mensual equivalente a un salario mínimo legal vigente (SMMLV) durante la duración de la práctica, que puede ser de 5 meses, o de 12 meses en el caso de los estudiantes de Derecho. Además, los participantes son afiliados al sistema de seguridad social y sus prácticas son certificadas como experiencia profesional (Ministerio del Trabajo, 2021).

### **2.1.3. Brasil: Programa Trainee de Gestión Pública**

Como se ha señalado previamente, el servicio civil brasileño enfrenta varios retos, tales como la falta de organización en los puestos, la escasa inversión en la construcción de su marca empleadora y la obsolescencia de las herramientas de gestión de recursos humanos. Estos factores contribuyen a la dificultad de reclutar, seleccionar y formar una nueva generación de servidores públicos.

En respuesta a esta problemática, en 2015, se estableció *Vetor Brasil*, una organización civil sin ánimo de lucro dedicada a apoyar a los gobiernos en la resolución de desafíos mediante la innovación en la gestión de recursos humanos. Con este fin, lanzó el *Programa Trainee de Gestión Pública*, dirigido a jóvenes graduados y posgraduados de Brasil, quienes tienen la oportunidad de vivir una experiencia en el sector público. Este programa incluye formación y tutorías, y permite a los participantes ser asignados a diferentes organismos públicos en diversos estados de Brasil por un periodo de un año (Toyota, 2019).

No obstante, desde la perspectiva de la marca empleadora, la ausencia de programas de integración ha dificultado que ciertos profesionales cualificados vean la función pública como una opción viable para su desarrollo profesional, lo que ha llevado a una percepción negativa de la imagen del Estado (Public Policy Forum, 2017). Esta situación podría estar relacionada con la forma pasiva en que se divulgan las oportunidades de ingreso al sector público en Brasil, ya que solo se difunden a través de medios institucionales, sin un proceso centralizado de contratación que coordine los centros de formación ni se realice un mapeo de datos previo para captar activamente perfiles específicos (Toyota, 2019).

Dentro del *Programa Trainee de Gestión Pública*, *Vetor Brasil* implementó una estrategia de inversión continua en la marca empleadora del sector público de ese país (Toyota, 2019). Una de las tácticas empleadas fue la comunicación a través de diversas

plataformas, incluyendo redes sociales, mecanismos de búsqueda y medios de comunicación, con un enfoque particular en candidatos seleccionados por su alto potencial, especialmente aquellos interesados en actividades de impacto social. Otra estrategia clave fue la participación en eventos colaborativos con universidades, grupos de jóvenes, movimientos sociales y otras entidades.

Para 2019, esta iniciativa se había expandido a 27 estados de Brasil, alcanzando a más de 60 organismos públicos de 41 gobiernos municipales y estatales. Además, un 73% de los profesionales que participaron en el programa recomendaron la iniciativa de Vetor, y en promedio, un porcentaje similar continuó trabajando en organizaciones del sector público y social, enfocadas en el impacto social (Toyota, 2019).

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de los tres casos latinoamericanos desarrollados (Figura 9).



**Figura 9: Políticas e iniciativas de atracción del talento joven al sector público en Chile, Colombia y Brasil**

Categoría	Chile	Colombia	Brasil
<b>Programa</b>	Prácticas Chile (2014)	Estado Joven (2016)	Vetor Brasil (2015)
<b>Objetivo</b>	Atraer jóvenes profesionales al sector público, originando que el Estado sea una opción laboral preferente	Atraer a los jóvenes al sector público para fortalecer el servicio civil	Atraer a los jóvenes graduados al sector público con la finalidad de mejorar la visibilidad del empleo público
<b>Público objetivo</b>	Jóvenes universitarios chilenos, así como extranjeros	Jóvenes colombianos entre 15 y 28 años	Jóvenes graduados o de posgrado brasileiros
<b>Estrategias</b>	Ofrecer experiencias formativas en el sector, además de internalización de las prácticas	Crear nexo entre academia y el empleo público	Fortalecer la marca empleadora del gobierno a través de una comunicación multiplataforma
<b>Resultados</b>	Hasta el 2017, 18,991 postulantes	En el 2016, participaron 10 entidades públicas y 71 estudiantes. Al siguiente año, se dispuso de 5,800 plazas de prácticas en las entidades	El programa logró expandirse a 27 estados de Brasil con una recomendación del 73% por los participantes del mismo

Elaborado a partir de Triantafilo & Marchant (2017), Camargo (2017)<sup>4</sup> y Toyota (2019)<sup>5</sup>

## 2.2. Prácticas de atracción del talento joven al sector público en Perú

En el sector público peruano, si un joven estudiante o egresado desea integrarse al sector público, puede realizarlo a través de prácticas preprofesionales o profesionales, las cuales pueden presentar algunas diferencias (Figura 10). De acuerdo al Decreto Legislativo N° 1401, el cual regula las modalidades de formación en el sector público, las prácticas preprofesionales tienen por objetivo ayudar a los estudiantes del último año o dos últimos en las universidades, los establecimientos y escuelas de Educación Superior, y Centros de Educación Técnico Productiva, a desarrollar sus competencias (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). Para este tipo de prácticas, el acceso se realiza

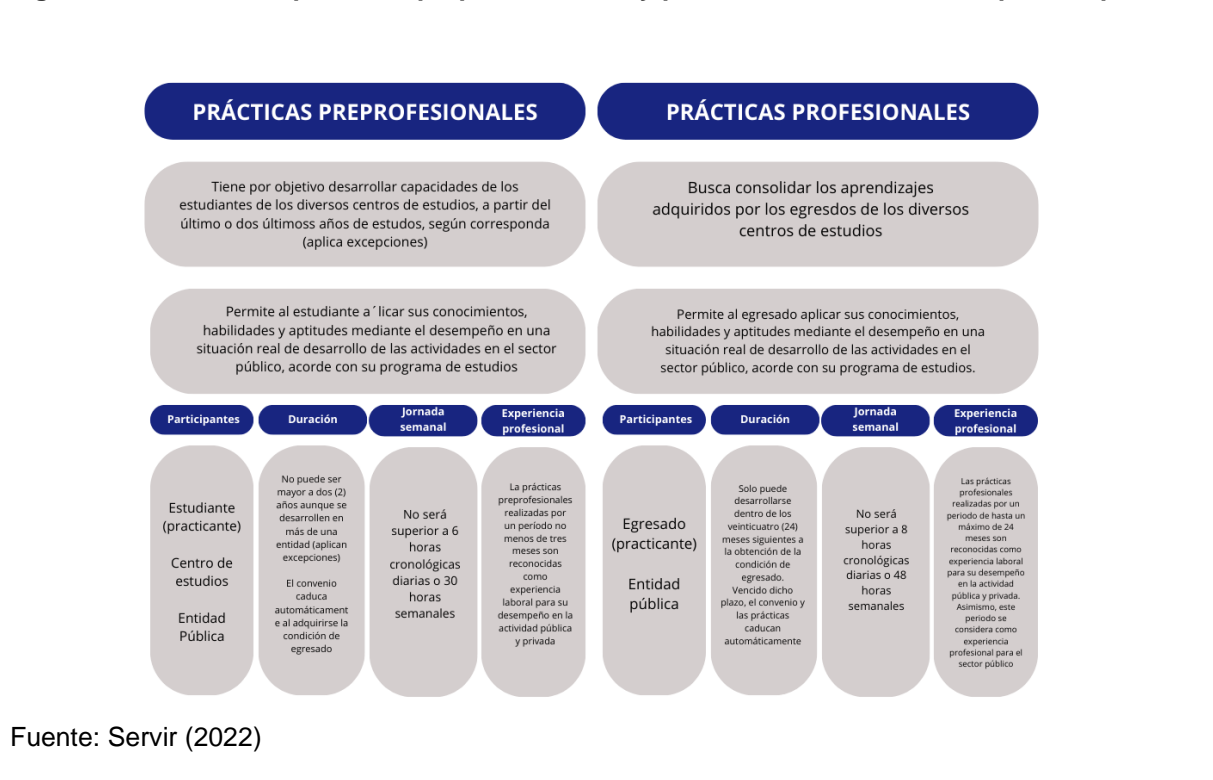
<sup>4</sup> Camargo, F. (2017). *Innovación en la gestión estratégica del talento humano y en la atracción y retención de nuevo talento joven en las instituciones públicas: el caso colombiano*

<sup>5</sup> Toyota, J. (2019). Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 17, 151-188

obligatoriamente por concurso público, existiendo también la posibilidad de acceder a través de la aprobación de cursos y/o programas de extensión (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

En cuanto a las prácticas profesionales, estas buscan consolidar lo adquirido por los egresados de las universidades e institutos con el fin de que estos apliquen sus conocimientos, habilidades y aptitudes en el desarrollo de sus actividades en el sector público (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). El periodo de prácticas solo se puede realizar dentro de los 12 meses de haber obtenido la condición de egresado, el cual se considerará como experiencia profesional para el sector público, o hasta el momento de obtener el título profesional (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018). Es preciso señalar que la ley establece que no podrán realizar prácticas las personas que tengan vínculo laboral, contractual, de servicios o de cualquier índole con alguna otra entidad del sector público (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018).

**Figura 10: Sistema de prácticas preprofesionales y profesionales en el sector público peruano**



En el 2020, se requirió un total de 8,905 practicantes para el Estado, teniendo un total de 167,277 puestos ofertados hasta septiembre de ese año, considerando todos los regímenes laborales (Servir, 2020). Las instituciones públicas con más ofertas fueron, en primer lugar, la Municipalidad Metropolitana de Lima, seguida de la Dirección de Salud en

Junín, luego la Municipalidad Distrital de la Victoria hasta llegar a la Municipalidad Distrital de San Isidro; por lo que, el 61% de las ofertas, fueron de los gobiernos locales (Servir, 2020).

Es importante mencionar que el tema de la transición al empleo se centra en el efecto de las capacitaciones (De la Flor, 2018). Por ejemplo, Arriaga (citado en De la Flor, 2018) encontró que, en personas de 15 a 65 años, el aumento de probabilidades de llegar a ser empleado en el sector público se incrementó si es que la persona recibió capacitaciones. Esto se debe, según el autor, por el efecto del “credencialismo”, pues los mecanismos de contratación en el Estado favorecen a los que tengan mayor certificación en los temas que requiere la institución pública que desea contratar.

Con relación a ello, los Programas de Extensión Universitaria (PEU) brindan una formación especializada a jóvenes con potencial y excelente desempeño académico y personal, con la finalidad de desarrollar una línea de carrera. El programa más conocido en el país es el de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), aunque otras instituciones públicas también lo desarrollan. El reto del programa es atraer a los estudiantes universitarios con altas calificaciones y valores acordes con el buen servidor público para formarlos a través de una estructura curricular *ad-hoc* bajo buenas prácticas internacionales (SBS, 2021). Además, cuenta con una opción competitiva de formación especializada en finanzas, gestión de riesgos y regulación, y supervisión financiera.

Además de los programas de extensión, en el 2019, el Congreso de la República desarrolló el programa Parlamento Joven. Este es un programa de formación ciudadana dirigido a ciudadanos de 18 a 29 años de edad, a nivel nacional, para que tengan la oportunidad de conocer, experimentar y valorar el trabajo en el Parlamento (Centro de Noticias del Congreso, 2019). Su propuesta se basa en los principios y valores de la democracia participativa y representativa, por lo que se busca fortalecer el respeto a la Constitución Política del Perú, las leyes y normas que sostienen el orden democrático (Centro de Noticias del Congreso, 2019).

La difusión de esta oportunidad se realiza en cada distrito electoral con alianzas estratégicas con los gobiernos locales, municipales, universidades, entre otros; además, se presentan materiales gráficos y audiovisuales para las redes sociales (Congreso de la República, 2023). Los postulantes pasan por una primera selección, en la que se escoge a los candidatos posiblemente aptos para realizarles una inducción, evaluación y exámenes, con el fin de que se queden con los jóvenes que entrarían al Parlamento (Congreso de la República, 2023).

En el Perú, también existe una organización sin fines de lucro que busca atraer, formar y acompañar a jóvenes con vocación de servicio e interés en la gestión pública llamada

Impacta. Esta organización fue creada en el 2018 para contribuir con la mejora del servicio civil y, así, fortalecer las entidades públicas (Impacta, s/f).

Para ello, la organización se basa en tres etapas: en primer lugar, buscan identificar y atraer jóvenes que deseen aportar sus conocimientos a entidades públicas, siendo parte de la Red de Impacta; en segundo lugar, ofrece acompañamiento y formación por medio de programas y workshops que les permita desarrollar sus habilidades personales y profesionales; y, por último, junto a los jóvenes de la Red se trabajan iniciativas para generar impacto en las instituciones donde laboran, contribuyendo a la revalorización de “lo público” (Impacta, s/f).

En la primera etapa, el objetivo fue realizar diversas actividades que permitan identificar a los jóvenes con interés en pertenecer al sector público y poder articularlos; por lo que, en el 2019, la organización realizó actividades en tres universidades del país: Universidad del Pacífico (UP), Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) (Impacta, 2023). Durante los siguientes años, 2020 y 2021, se realizaron eventos virtuales debido a la coyuntura, como *webinars*, conversatorios y concursos. Adicionalmente, el año pasado, Impacta se acercó a regiones como Arequipa, donde elaboró un foro en un formato de tres días con el fin de conectar y motivar a jóvenes con vocación de servicio e interés en la gestión pública, conociendo las problemáticas y cocreando iniciativas con valor público (Impacta, 2023).

Para la segunda etapa, la organización desarrolló tres programas de formación durante los años 2019, 2020 y 2021 (Impacta, 2023). En el 2019, implementó un programa de *mentoring* a 12 jóvenes servidores públicos con acompañamiento de mentores con amplia experiencia en el sector público como María Antonieta Alva, ex ministra de Economía y Finanzas. En el año siguiente, el programa de formación se concentró en potenciar la capacidad innovadora de 20 jóvenes servidores públicos. Y, en el 2021, realizó una alianza con U.S. *Agency for International Development* (USAID) para capacitar a los 20 jóvenes en temas de innovación para resolver problemas públicos y fortalecimiento de valores como ética, transparencia e integridad pública.

En la última etapa, la organización busca promover la participación de los jóvenes en la gestión pública a través de actividades de investigación e incidencia (Impacta, 2023). Por ejemplo, se creó el blog “Somos Más” para brindar información a jóvenes, motivando y despertando el interés laboral por el sector público; para ello, se realizaron entrevistas a diversos profesionales en el sector público y/o organismos multilaterales, así como diversas organizaciones. Por otro lado, desde el 2022, se ha implementado el “ImpactaLab” para promover metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos tanto en la organización como

en las del sector público, generando un nuevo *mindset* para las implementaciones de las iniciativas (Impacta, 2023).

Lo que han alcanzado hasta el 2022, fue la integración de 135 miembros parte de la red, más de 160 participantes en concursos, ensayos y actividades, más de 120 participantes en programas de formación y talleres, y, en cuanto el blog, más de 30 artículos publicados (Impacta, 2023). Si bien estos números son importantes, la organización aún espera seguir multiplicando su impacto en todo el país para el bien común.

Por otro lado, de parte del Congreso, se promovió tres proyectos de ley que buscaban insertar el talento joven al sector público peruano. El primer es el Proyecto de Ley N° 7550, o “Ley ProJoven”; el segundo es el Proyecto de Ley el N° 5214; y el tercero es el Proyecto de Ley N° 073.

El primer proyecto buscaba que los jóvenes menores a 29 años ingresen a la administración pública peruana, por lo que se dispuso que las instituciones públicas contraten a los jóvenes egresados, bachilleres o titulados de institutos, universidades o escuelas de educación superior, privadas o públicas según el Archivo Digital de la Legislación del Perú (ADLP) (2021). Los jóvenes que pertenecían al quinto superior y que cumplían con los requisitos del cargo, obtenían una bonificación del 10% en el puntaje final (Archivo Digital de la Legislación del Perú (ADLP), 2021). Esta población debía ser no inferior al 15% de la totalidad del personal de la institución, sin reemplazar a los mayores de 29 años (Archivo Digital de la Legislación del Perú (ADLP), 2021). En caso no se cumplía con esta cuota joven, la institución sería multada, y el pago de esta se destinaría para programas de formación laboral, así como programas de empleo para los jóvenes menores de 29 años en todo el país (Archivo Digital de la Legislación del Perú (ADLP), 2021).

El segundo proyecto promovía la creación del Programa de Extensión Universitaria (PEU) llamado “Programa a la Incorporación de Talento Joven” en el sector público dirigido a jóvenes egresados destacados entre los 21 y 29 años (SENAJU, 2023). Lo que propone este proyecto es que el programa esté encargado por SERVIR en su diseño e implementación, específicamente por la Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil, desarrollando pasantías y capacitaciones para los jóvenes con la finalidad de motivar el interés y el acceso al sector público (SENAJU, 2023).

Por último, se debe mencionar que el tercer proyecto fue aprobado como ley por el Pleno del Congreso. Esta Ley tiene por finalidad impulsar el acceso de los jóvenes técnicos y profesionales en la administración pública peruana (Centro de Noticias del Congreso, 2022). Similar al primer proyecto, en esta Ley se destaca una bonificación del 10% en la etapa de la entrevista personal, pero, en este caso, a los que tengan como máximo 29 años, además de

tener en cuenta la experiencia que poseen los jóvenes, como prácticas preprofesionales y profesionales en el Estado, pues se le incrementa un punto hasta tres, por cada año de servicio, en el puntaje final (Centro de Noticias del Congreso, 2022).

En síntesis, se puede observar que la atracción del talento joven es un tema que se viene desarrollando y abordando desde las instituciones públicas e iniciativas de la sociedad civil; sin embargo, es indispensable que exista una mayor incidencia para que, el recambio generacional de los servidores civiles sea realizado de manera efectiva en el sector público.

### 3. Presentación de los casos de estudio

Como se mencionó anteriormente, el sistema universitario desempeña un rol importante en la construcción de un servicio civil de calidad, ya que es aquel que brinda al mercado laboral el capital humano calificado para el desempeño de sus actividades.

Según el Sistema de Información Universitaria, en el Perú existen 97 instituciones de educación superior universitaria licenciadas, tanto públicas como privadas (TUNI - Sistema de Información Universitaria, s/f). De estas, tan solo siete universidades ofrecen la carrera de Gestión o Administración Pública, siendo seis las que la ofrecen en modalidad presencial o semipresencial (Figura 11).

**Figura 11: Universidades que ofrecen la carrera profesional de Gestión o Administración Pública, en modalidad presencial o semipresencial en el Perú**

Departamento	Tipo de gestión	Universidad	Programa
Lima	Privada	Pontificia Universidad Católica del Perú	Gestión con Mención en Gestión Pública
		Universidad Privada del Norte	Administración y Gestión Pública
	Pública	Universidad Nacional Federico Villarreal	Administración Pública
Arequipa	Pública	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	Gestión con Mención en Gestión Pública
Puno	Pública	Universidad Nacional de Juliaca	Gestión Pública y Desarrollo Social
Moquegua	Pública	Universidad Nacional de Moquegua	Gestión Pública y Desarrollo Social

Fuente: Tuni (s.f)

En línea con lo anterior y con el fin de exponer un panorama más amplio de la problemática, evidenciando motivaciones, oportunidades y realidades distintas, se eligió - como casos de estudio- a una universidad privada en Lima y una universidad pública en las

regiones. Por lo tanto, según la relevancia de la institución y de la carrera dentro de su oferta académica, además del acceso a la información de los egresados de la misma, se escogió a la Pontificia Universidad Católica del Perú (Lima) y a la Universidad Nacional de Juliaca (Puno).

### 3.1. Pontificia Universidad Católica del Perú

La Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) es la primera universidad privada del Perú, fundada el 24 de marzo de 1917 por el R.O. Jorge Dintilhac, SS.CC (PUCP, s/f-b).

La PUCP es una “comunidad académica plural y tolerante, respetuosa de la libertad de conciencia y religión, inspirada en principios éticos, democráticos y católicos”, y en base a los valores que la distinguen, “brinda una formación ciudadana, humanista, científica e integral de excelencia” a través de sus programas de pregrado y posgrado, contribuyendo “a ampliar el saber mediante la investigación e innovación a nivel internacional, promoviendo la creación y difusión de cultura y arte, y reconociendo la naturaleza multicultural del país” (PUCP, s/f-a).

Al 2023, “la PUCP es un referente académico nacional e internacional en la formación integral, multi- e interdisciplinar” siendo reconocida por la calidad de sus investigaciones y destacando por su “participación activa y creativa en la reflexión crítica sobre problemas de actualidad y en los debates sobre sus posibles soluciones” (PUCP, s/f-a).

#### 3.1.1. Contexto sociodemográfico

Actualmente, la sede de la universidad se encuentra en el distrito de San Miguel, departamento de Lima. Como capital del Perú, Lima es el departamento con mayor número de habitantes: 9,485,405 habitantes, según la población censada en el año 2017 (INEI, 2022). Asimismo, se estima y proyecta que, en el año 2020, dicho número ascendió a 10,628,470 y, para el 2030, ascendería a 12,214,119 habitantes (INEI, 2020).

En cuanto a los grupos especiales de edad, la población joven conforma el grupo con mayor porcentaje respecto a su población total, ascendiendo a una cantidad de 2,420,156, según se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3: Población censada en Lima, por grupo especial de edad, en el año 2017**

Total	Infantil (0-14)	Joven (15-29)	Adulta joven (30-44)	Adulta (45-59)	Adulta mayor (60 a más)
9,485,405 (100%)	2,132,876 (22%)	2,420,156 (26%)	2,187,501 (23%)	1,536,309 (16%)	1,208,563 (13%)

Fuente: INEI (2022)

En cuanto a la presencia universitaria, en Lima hay 41 instituciones de educación superior universitaria licenciadas tanto públicas como privadas, las cuales ofrecen un total de 4,284 programas para niveles de pregrado, segunda especialidad, maestría y doctorado. Además, en el año 2022, la cifra de estudiantes matriculados en pregrado ascendió a 582,899, número conformado por 302,093 mujeres matriculadas y 280,806 hombres matriculados, según los rangos etarios detallados en la Tabla 4.

**Tabla 4: Cantidad de alumnos matriculados en pregrado en Lima, por rangos de edad (ciclo universitario 2022-2)**

Total	<=17 años	18-24 años	25-29 años	30-35 años	>= 36 años	Sin información
582,899 (100%)	28,246 (4.85%)	382,967 (65.70%)	91,985 (15.78%)	44,477 (15.78%)	35,143 (6.09%)	81 (0.01%)

Fuente: TUNI (s.f.)

Finalmente, en relación con las entidades públicas con presencia en Lima, existen 684 categorizadas, según la Plataforma de Datos Abiertos (2022) en 6 grupos principales (Tabla 5).

**Tabla 5: Categorías de entidades del Estado Peruano con presencia en Lima**

Categoría	Cantidad
<b>GOBIERNOS REGIONALES</b>	<b>20</b>
Gobierno regional	1
Direcciones regionales	4
Unidades de gestión educativa	7
Otros	8
<b>MUNICIPALIDADES</b>	<b>196</b>
Municipalidad metropolitana	1
Municipalidades provinciales	9
Municipalidades distritales	162
Municipalidades de centros poblados	1
Otros	23
<b>ORGANISMOS AUTÓNOMOS</b>	<b>37</b>
<b>PODER EJECUTIVO</b>	<b>422</b>
Ministerios	18
Programas y proyectos	38
Unidades ejecutoras	6
Otros	360
<b>PODER JUDICIAL</b>	<b>8</b>
Poder Judicial (PJ)	1

Cortes superiores	6
Otros	1
<b>PODER LEGISLATIVO (CONGRESO DE LA REPÚBLICA)</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>684</b>

Fuente: Plataforma de Datos Abiertos (2022)

### **3.1.2. La PUCP en cifras**

Actualmente, según datos actualizados al semestre académico 2023-1, la PUCP cuenta con 25,198 alumnos de pregrado y 5,845 alumnos de posgrado distribuidos en sus 66 carreras de admisión y 174 programas de posgrado. En cuanto a la carrera de admisión y programas con mayor número de alumnos, destacan la carrera de Derecho en pregrado y los programas de Doctorado en Ingeniería y Maestría en Administración Estratégica de Empresas, en posgrado. Asimismo, la universidad se ubica en las posiciones N° 1 y N° 10 a nivel nacional y latinoamericano, respectivamente, en el Ranking QS Mundial 2024 (PUCP, s/f-b).

En cuanto a los convenios académicos, hasta el semestre académico 2022-2, la PUCP contó con 634 convenios con universidades extranjeras, 25 convenios con universidades nacionales y 432 convenios de intercambio con universidades nacionales y extranjeras.

### **3.1.3. Carrera de Gestión con mención en Gestión Pública**

Con el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible del país, en 2004 se fundó la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), seguida en 2005 por la creación del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG), como una iniciativa innovadora en América Latina frente a los diversos desafíos y sistemas organizacionales que enfrenta el mundo (FGAD, s/f).

Para satisfacer la demanda identificada por el campo del trabajo, la FGAD ofrece a sus alumnos tres menciones, pudiéndose especializar en una o dos de ellas: gestión empresarial, gestión social y gestión pública. Ante ello y debido al enfoque de la presente investigación, el énfasis se realizará en la tercera de ellas: la mención de Gestión Pública.

De tal manera, la FGAD describe a su egresado con mención en Gestión Pública como aquel capaz de comprender las exigencias de la sociedad y del Estado, conociendo las limitaciones y cambios que debe afrontar para tomar las decisiones correctas; asimismo, como un profesional orientado al servicio y centrado en la consecución de resultados, gestionando de manera eficiente, eficaz y transparente los recursos (FGAD, s/f).

Finalmente, la Tabla 6, pretende presentar numéricamente la cantidad de estudiantes y egresados por ciclo académico de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública.

**Tabla 6: Cantidad de estudiantes y egresados de Gestión con mención en Gestión Pública, desde el semestre académico 2017-2 al 2022-2 (PUCP)**

Ciclo académico	Cantidad de estudiantes	Cantidad de egresados
2017-2	35	11
2018-1	43	6
2018-2	42	12
2019-1	57	11
2019-2	48	10
2020-1	74	18
2020-2	76	32
2021-1	63	18
2021-2	54	19
2022-1	38	NO DATA
2022-2	27	NO DATA
<b>TOTAL DE EGRESADOS (DEL 2017-2 AL 2021-2)</b>		<b>137</b>

Fuente: Información interna PUCP (s.f.)

### **3.2. Universidad Nacional de Juliaca**

La Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ) es una universidad pública creada mediante la Ley N° 29074, el 25 de julio del 2007, con la autorización del Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) en el distrito de Juliaca, provincia de San Román, departamento de Puno (UNAJ, s/f).

Por lo cual, según los fines de su creación, la UNAJ se encarga de formar líderes competitivos y emprendedores, a través de la creación y el intercambio de conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos, dedicados a la responsabilidad social e identidad sociocultural, contribuyendo al desarrollo sostenible del país, así como de la región (UNAJ, s/f).

#### **3.2.1. Contexto sociodemográfico**

Actualmente, la sede de la universidad se encuentra en el distrito de Juliaca, departamento de Puno. En el 2017, la población de Puno ascendía a 1,172,697 habitantes, según el censo nacional realizado ese año (INEI, 2022). Asimismo, se estima y proyecta que, en el año 2020, dicho número ascendió a 1,237,997 y, para el 2030, ascendería a 1,148,667 habitantes (INEI, 2020).

En cuanto a los grupos especiales de edad, la población joven conformó el grupo con mayor porcentaje respecto a su población total, ascendiendo a una cantidad de 301,202, según se muestra en la Tabla 7.

**Tabla 7: Población censada en Puno, por grupo especial de edad, en el año 2017**

Total	Infantil (0-14)	Joven (15-29)	Adulta joven (30-44)	Adulta (45-59)	Adulta mayor (60 a más)
1,172,697 (100%)	292,278 (25%)	301,202 (26%)	248,642 (21%)	178,326 (15%)	152,249 (13%)

Fuente: INEI (2022)

En cuanto a la presencia universitaria, en Puno hay 3 instituciones de educación superior universitaria licenciadas tanto públicas como privadas, las cuales ofrecen un total de 194 programas para niveles de pregrado, segunda especialidad, maestría y doctorado. Además, en el año 2022, la cifra de matriculados en pregrado ascendió a 24,932, número conformado por 11,270 mujeres matriculadas y 13,662 hombres matriculados, según los rangos etarios detallados en la Tabla 8.

**Tabla 8: Cantidad de alumnos matriculados en pregrado en Puno, por rangos de edad (ciclo universitario 2022-2)**

Total	<=17 años	18-24 años	25-29 años	30-35 años	>= 36 años	Sin información
24,932 (100%)	1,054 (4.23%)	19,084 (76.54%)	3,493 (14.01%)	976 (3.91%)	324 (1.30%)	1 (0.004%)

Fuente: TUNI (s.f.)

Finalmente, en relación con las entidades públicas con presencia en Puno, existen 135 categorizadas, según la Plataforma de Datos Abiertos (2022), en 6 grupos principales (Tabla 9). Por lo tanto, conviene evidenciar el contraste entre los contextos de ambas universidades.

**Tabla 9: Categorías de entidades del Estado Peruano en Lima y Puno**

Categoría	Cantidad - Lima	Cantidad - Puno
<b>GOBIERNOS REGIONALES</b>	<b>20</b>	<b>12</b>
Gobierno regional	1	1
Direcciones regionales	4	3
Unidades de gestión educativa	7	6
Otros	8	2
<b>MUNICIPALIDADES</b>	<b>196</b>	<b>113</b>
Municipalidad metropolitana	1	0

Municipalidades provinciales	9	13
Municipalidades distritales	162	97
Municipalidades de centros poblados	1	1
Otros	23	2
<b>ORGANISMOS AUTÓNOMOS</b>	<b>37</b>	<b>2</b>
<b>PODER EJECUTIVO</b>	<b>422</b>	<b>7</b>
Ministerios	18	0
Programas y proyectos	38	1
Unidades ejecutoras	6	0
Otros	360	6
<b>PODER JUDICIAL</b>	<b>8</b>	<b>1</b>
Poder Judicial (PJ)	1	0
Cortes superiores	6	1
Otros	1	0
<b>PODER LEGISLATIVO (CONGRESO DE LA REPÚBLICA)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>684</b>	<b>135</b>

Fuente: Plataforma de Datos Abiertos (2022)

### 3.2.2. **La UNAJ en cifras**

Actualmente, la UNAJ cuenta con tres facultades y diez programas de estudio de pregrado. En el semestre académico 2023-1, la UNAJ contaba con 2,785 estudiantes matriculados, los cuales se distribuyeron según el Anexo B. De tal forma, se puede observar que, el programa de estudio con mayor cantidad de estudiantes matriculados es el de Gestión Pública y Desarrollo Social con 611.

También, con el propósito de perfilar la presente investigación, es importante presentar numéricamente la cantidad de egresados en el semestre académico hasta el 2022-2, según cada programa de estudio. Como se puede observar en el Anexo C, la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social es la tercera con mayor cantidad de egresados durante los semestres 2018-1 y 2022-2, con un total de 260 egresados.

### 3.2.3. **Carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social**

A diferencia de la PUCP, la UNAJ cuenta con una carrera dirigida exclusivamente a la gestión pública; esta pertenece a la Facultad de Emprendimiento Empresarial (FGEE) y, según el número de alumnos matriculados en el semestre académico 2023-1, como ya se mencionó, es la carrera con mayor número de alumnos en la institución. Con ello, se evidencia la relevancia que tiene la carrera mencionada.

La UNAJ describe a su egresado de Gestión Pública y Desarrollo Social como aquel que “posee conocimientos en teoría de la administración, planeamiento estratégico, recursos

humanos, estructura del Estado, gobernabilidad, marco jurídico y desarrollo aplicado a la gestión pública”. Además, “promueve la investigación científica aplicada a la gestión pública y el desarrollo social” (UNAJ, s/f).

Con el fin de lograr ello, la UNAJ desarrolla su plan de estudios en base a cursos generales de las ciencias de la gestión y a cursos específicos de gestión pública a lo largo de los cinco años de estudio; algunos ejemplos corresponden a los cursos de Gestión Política y Gobernabilidad, Modernización de la Gestión Pública y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública.

Como se pudo ver, en este capítulo se han presentado las características respectivas del servicio civil latinoamericano, especialmente, de Uruguay, Brasil y Chile con el fin de poder identificar tendencias de la región. En el caso del Perú, se pudo observar que el servicio civil tiene fortalezas, pero aún tiene varias oportunidades de mejora, luego de más de diez años de su implementación, que deben tomarse en cuenta por las autoridades pertinentes para fortalecer la reforma.

Por otro lado, se señalaron las políticas o iniciativas de atracción del talento joven. En el caso de la región, de los países como Chile, Colombia y Brasil, existe un trabajo por parte del Estado para implementar políticas de atracción del talento joven al sector público, así como también existen iniciativas de la sociedad civil. Sin embargo, en el Perú, si bien se han implementado iniciativas desde organizaciones sin fines de lucro, conformada mayormente por jóvenes, así como por parte de algunas entidades públicas para atraer al talento joven al sector, no existe una política articulada como en los otros países latinoamericanos mencionados anteriormente.

Por último, se describieron las características de las universidades presentes en la investigación: PUCP y UNAJ. Ello fue de relevancia para conocer la parte contextual sociodemográfica de cada ciudad de Perú como es, en este caso, Lima y Puno, donde se encuentran las universidades respectivamente. Asimismo, se concluyó con una mirada hacia la carrera de Gestión Pública en cada una de ellas con la finalidad de presentar su relevancia.

## **CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se desarrollará el alcance de la investigación. Luego, se expondrá el enfoque y el diseño de esta. Con ello, se presentará el muestreo y las técnicas de recolección y de análisis. También, se expondrá la secuencia metodológica, la cual está dividida en tres etapas. Finalmente, se concluye con los protocolos de ética de la investigación.

### **1. Alcance de la investigación**

Según Ponce & Pasco (2015), los alcances de la investigación pueden ser de cuatro tipos: exploratorio, descriptivo, correlacional y/o causal. En base a dicha propuesta, la presente investigación se enmarca en el alcance descriptivo-exploratorio. Según Hernández et al. (2014), las investigaciones con alcance descriptivo pretenden describir los rasgos, atributos y perfiles de individuos, comunidades, grupos, procesos, objetos o cualquier otra entidad que se someta a un análisis. En este sentido, los estudios descriptivos buscan obtener una comprensión profunda de cómo se manifiesta el fenómeno, con el propósito de ofrecer una visión clara y precisa de lo que se desea estudiar. (Ponce & Pasco, 2015).

Según el alcance descrito y en el marco de esta investigación, se busca describir y caracterizar los perfiles de dos grupos específicos: los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la PUCP y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ. Asimismo, una demanda adicional del alcance descriptivo es el conocimiento de aquello que se medirá en la población seleccionada, por lo cual se determinó el empleo de un modelo operacional que busca conocer los factores que estuvieron presentes en su decisión de laborar en el sector público peruano.

Por lo anterior y considerando que el fenómeno descrito es poco estudiado en la literatura existente, es necesario adoptar el alcance exploratorio que permitirá examinar y descubrir un contexto particular, partiendo de conceptos y variables promisorias, sugiriendo, de tal forma, nuevas líneas de investigación para estudios futuros (Ponce & Pasco, 2018).

Finalmente, debido a que en el Perú aún no se ha realizado alguna investigación académica concerniente a la atracción del talento joven en el sector público, la presente no pretende constituirse un fin en sí misma, sino que busca determinar tendencias, e identificar áreas y contextos con la finalidad de contribuir con el avance del conocimiento en las ciencias de la gestión (Hernández et al., 2014).

### **2. Enfoque de la investigación**

Según Arias (2000), el enfoque de una investigación refleja el proceso metodológico mediante el cual se lleva a cabo, de manera que los métodos empleados se convierten en herramientas o instrumentos para explorar el problema en cuestión, facilitando la comprensión de los procesos y objetivos involucrados.

Considerando lo anterior, para esta investigación se optó por desarrollar un enfoque mixto; es decir, aquel que combina herramientas de recolección, y análisis bajo un marco cuantitativo y cualitativo. Los enfoques mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández et al., 2014, p. 534).

Por ende, debido a la complejidad del fenómeno en cuanto al involucramiento de distintas ciencias, los métodos mixtos son ideales para considerar una realidad “objetiva”, como también una realidad “subjetiva” y así unir ambas realidades, con el fin de hacerlas coexistir para lograr los objetivos planteados en la investigación (Hernández et al., 2014). Además, su uso es recomendado cuando el tema no ha sido estudiado ampliamente

Por lo anterior, la recolección cuantitativa permitirá identificar los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público de estos grupos de profesionales y, por su parte, la recolección cualitativa ayudará a interpretar los resultados.

De esta manera, se busca obtener un panorama completo del fenómeno considerando que, en ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) no existe predominancia de uno sobre el otro, sino que entre ambos se complementan para interpretar la información. A ello se le denomina triangulación de la investigación (Hernández et al., 2014).

## **2.1. Triangulación de la investigación**

La triangulación de la investigación es “la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga” (Cowman, 1993, tal como se citó en Arias, 2000, p. 15). De tal manera, es importante el uso de “al menos dos métodos, usualmente cuantitativo y cualitativo para direccionar el mismo problema de investigación” (Arias, 2000, p. 15).

La triangulación de la investigación puede ser observada bajo un lente desagregado en estrategias de triangulación múltiple, considerando cuatro tipos básicos de triangulación: triangulación teórica, triangulación metodológica, triangulación de datos y triangulación del investigador. En la presente investigación se desarrollarán las tres primeras triangulaciones, ya que en la triangulación del investigador se emplea el uso de multiplicidad de observadores opuestos a uno singular (Arias, 2000).

### **2.1.1. Triangulación teórica**

La triangulación teórica es aquella que permite contrastar y probar teorías o hipótesis rivales, así como también, explicaciones diversas de un mismo fenómeno de estudio. En línea con ello, se contrastaron propuestas entorno a la clasificación de los procesos de la gestión del talento humano como las de Cabarcas & Arrieta (2021), Chiavenato (2009), Madero &

Peña (2012), y Alonso & García-Muina (2014), considerando esta última como aquella que direccionará el desarrollo del proceso de esta investigación: la atracción del talento humano.

Asimismo, se desarrollaron diversos conceptos y propuestas entorno al término “juventud”, tomando en cuenta la propuesta de la SENAJU (2021) como aquella que regirá el concepto bajo un enfoque exclusivamente etario, complementándose con caracterizaciones halladas por consultoras como McKinsey & Company y Deloitte.

Por último, se desarrollaron modelos conceptuales y operacionales en torno a los conceptos del atractivo del empleador y la marca empleadora. De tal forma, se presentaron las propuestas de Berthon et al. (2005), Puri (2018), Dabirian et al. (2019), Lassleben & Hofmann (2023), entre otros, con el fin de identificar el más adecuado para el desarrollo de la presente investigación.

### **2.1.2. Triangulación metodológica**

La triangulación metodológica se refiere al uso de dos o más métodos de investigación que ocurren en la recolección de datos (Arias, 2000). Asimismo, esta se puede realizar dentro de métodos y entre métodos.

En el caso de esta investigación, se aplicará la triangulación metodológica entre métodos, considerando los métodos cuantitativo y cualitativo con la finalidad de complementar los hallazgos entre ambos. Cabe resaltar que el detalle de las herramientas utilizadas se desarrollará en la sección de técnicas de recolección de información.

### **2.1.3. Triangulación de datos**

La triangulación de datos consiste en la revisión y consulta de diferentes fuentes de datos con el fin de enriquecer la investigación. Este tipo de triangulación es ventajosa debido a que, en el análisis de grupos u organizaciones distintas, permite “enfocar el tiempo y el espacio como unidades de observación” lo que conlleva a “reconocer su relación con las observaciones de las personas” (Arias, 2000, p. 16).

Ante ello, en la presente investigación se hará uso de las bases de datos sobre los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la PUCP y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ. Finalmente, es importante mencionar que este tipo de triangulación permite el análisis de los datos de manera independiente entre los grupos de estudio (Arias, 2000).

## **3. Diseño metodológico**

El diseño metodológico de una investigación “implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos o probar las hipótesis previamente establecidas” (Ponce y Pasco, 2015, p. 43).

Para ello, Hernández et al. (2014) plantea que la investigación puede desarrollarse de manera concurrente o secuencial. Por lo cual, esta investigación, se desarrolló de manera secuencial por la existencia de etapas de recojo, recolección y análisis de los datos. De tal manera, se busca integrar los enfoques mencionados líneas previas, con el fin de enriquecer la investigación.

En cuanto a lo mencionado por Ponce y Pasco (2015) correspondiente a la forma de recolección, los autores desarrollaron estrategias generales para llevar una recolección satisfactoria: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. Por tanto, en esta investigación se realizará un estudio de caso múltiple por tratarse de egresados de más de una universidad (Ponce & Pasco, 2018).

El estudio de caso es denominado como un método empleado para mejorar la comprensión de las personas o grupos sociales (Ponce & Pasco, 2018). Asimismo, “se enfoca en eventos actuales o contemporáneos y busca respuestas relacionadas con el cómo y el porqué de estos” (Ponce & Pasco, 2018, p. 7).

De esta manera, el estudio de caso múltiple contribuirá con el objetivo de esta investigación de conocer las similitudes y diferencias entre los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y los egresados de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ), sin ignorar el contexto particular de cada grupo.

#### **4. Muestreo**

A continuación, se explicará la delimitación de la muestra, especificando el perfil para las unidades de análisis. Luego, se expondrá el método de selección de esta. Por último, se presentará el tamaño de la muestra.

##### **4.1. Delimitación del perfil de la muestra**

La investigación desarrolla un muestreo no probabilístico, por lo que no busca generalizar a toda la población con sus hallazgos (Ponce & Pasco, 2015), ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández et al., 2014, p. 176).

La delimitación de la muestra se realizó según los criterios de exclusión y temporalidad. En primer lugar, se realizaron entrevistas exploratorias con docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección que cuentan con amplio conocimiento en el eje de Gestión de Personas. Con ello, se determinó que las personas más adecuadas para señalar

sus preferencias laborales en el sector público son aquellas que ya han egresado de la universidad y que se encuentran laborando en el sector público en la actualidad o que hayan laborado anteriormente, ya que ello no las hace excluyentes.

En línea con lo anterior, se determinó que la temporalidad de egreso estará enmarcada en los últimos cinco años por motivos de conveniencia, ya que, en una de las universidades -específicamente, en la UNAJ- el primer grupo de egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social corresponde al semestre 2017-2, mientras que en la PUCP ya se contaban con egresados en semestres anteriores. Por ello, se considerarán los egresados desde el 2018-1, hasta el semestre académico 2022-2.

Asimismo, por lo expuesto en el capítulo contextual, en esos años, considerando la pandemia, las prioridades del grupo etario que se encuentra entre 18 y 29 años han cambiado, por lo que se consideró relevante analizar en ese rango de tiempo. Por lo tanto, el perfil definido para las unidades de análisis es el siguiente:

- Egresado de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la PUCP o de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ
- Que haya egresado entre los semestres académicos 2018-1 y 2022-2
- Que se encuentre en el rango etario entre 18 y 29 años
- Que cuente con experiencia laboral en el sector público

#### **4.2. Método de selección de la muestra**

Según Pasco y Ponce (2015), existen dos grandes tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. Por consiguiente, en esta investigación se realizó un muestreo no probabilístico, el cual permite seleccionar las unidades de observación en función de algún criterio que elige el propio investigador, asegurándose de que la muestra refleja o permite cierta aproximación al fenómeno organizacional estudiado, en lugar de intentar representar estadísticamente a la población (Pasco y Ponce, 2015).

Este tipo de muestreo dificulta la afirmación de un margen de error con precisión; por ello, los resultados obtenidos se aplican a la muestra en sí, mas no a la población. Es decir, los resultados obtenidos no pueden ser generalizados (Sampieri et al., 2010).

Existen varias alternativas o métodos disponibles para realizar un muestreo no probabilístico. Los principales son el muestreo no probabilístico por conveniencia, por cuotas, heterogéneo u homogéneo, de casos extremos y por bola de nieve (Pasco y Ponce, 2015). En esta investigación se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco y Ponce, 2015, p. 54).

En cuanto al tamaño de la muestra, existen diversos autores que proponen diferentes formas de estimarlo. Hair et al. (1999) señalan que la muestra no debe ser inferior a 50 observaciones, considerando -preferiblemente- un mínimo de 100 observaciones. Asimismo, mencionan que el tamaño debe ser un múltiplo de 10 observaciones por variable e incluso 20 (Hair et al., 1999). No obstante, existen propuestas como la de la Garza-García et al. (2013), quienes consideran que el tamaño de la muestra debe ser 4 o 5 veces el número de variables que se pretenda agrupar.

### **4.3. Tamaño de la muestra**

Por lo mencionado anteriormente, por la especificidad del perfil requerido y la cantidad de unidades en la población definida para esta investigación, la herramienta cuantitativa fue aplicada a 170 egresados de las carreras y universidades de estudio, de las cuales fueron válidas 169.

## **5. Técnicas de recolección de la información**

Con la finalidad de responder las preguntas planteadas de la presente investigación, se utilizaron técnicas con enfoques cuantitativo y cualitativo, con el fin de que -entre ambas- complementen y enriquezcan la interpretación de los resultados.

### **5.1. Técnica cuantitativa**

La técnica cuantitativa que se empleó es la encuesta. Esta herramienta no es exclusiva de las investigaciones con enfoque cuantitativo puro, sino que también puede utilizarse en investigaciones de corte mixto. Así, la encuesta consiste en “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuestas” (B. Weathington et al., 2012, p. 189, tal como se citó en Ponce y Pasco, 2015). Estas deben realizarse en relación a una o más variables a medir, siendo congruentes con la problemática identificada (Sampieri et al., 2010).

#### **5.1.1. El modelo escogido**

En línea con lo anterior, en la búsqueda de un modelo que pueda identificar los factores que estuvieron presentes en la decisión de la muestra de laborar en el sector público, se identificaron modelos que, en su mayoría, fueron aplicados al sector privado. No obstante, por la pertinencia de los factores del modelo y su alineación con la revisión teórica y contextual, se eligió el modelo desarrollado por Dabirian et al. (2019), quienes desarrollaron una escala que permitió identificar los factores (basados en el empleador) valorados por los empleados potenciales que buscaban puestos tecnológicos en la industria de TI.

En cuanto a la creación del instrumento, este se basó en trabajos anteriores del propio autor, así como en el estudio realizado por Berthon et al. (2005). En este último, la escala

estaba agrupada en cinco factores. No obstante, Dabirian et al. (2019) incluyeron tres nuevos factores, llegando a un total de ocho (Tabla 10), los cuales -inicialmente- estuvieron compuestos por 48 ítems. Luego de dos encuestas piloto, la escala resultó en 37 ítems debido a las cargas factoriales de las preguntas eliminadas.

**Tabla 10: Factores sobre el atractivo del empleador propuestos por Dabirian et al. (2019)**

FACTOR	DEFINICIÓN
Desarrollo	Brinda a los empleados oportunidades de desarrollo, reconocimiento, confianza y capacidad para avanzar hacia empleos futuros
Social	Proporciona un excelente ambiente de trabajo que es emocionante, divertido y presenta excelentes relaciones entre empleados y compañeros de trabajo. También promueve el trabajo en equipo, la colaboración y una cultura organizacional centrada en las personas
Interés	Proporciona a los empleados prácticas laborales excelentes y emocionantes, incluidas las innovaciones, y fomenta la creatividad de los mismos para respaldar, y crear productos y servicios de alta calidad
Aplicación	Proporciona a los empleados formas de aplicar y enseñar sus habilidades a otros en el entorno, creando una atmósfera de aplicación significativa, orientada al cliente y humanitaria
Económico	Muestra a los empleados que un empleador ofrece seguridad laboral, un salario superior, una remuneración elevada y posibilidades de ascenso en la empresa
Imagen de marca	Garantiza que los empleados perciban la marca de la empresa como emocionante, moderna y que se encuentre en una excelente ubicación
Gestión	Garantiza que los empleados tengan buenas relaciones con sus gerentes y prácticas de gestión
Balance Vida-Trabajo	Permite a las personas gestionar su vida laboral y personal sin conflicto

Fuente: Dabirian et al. (2019)

En relación a la confiabilidad de la escala, los autores la verificaron por medio del alfa de Cronbach; este fue de 0.975 por lo que se demostró que la escala analizada cuenta con una buena consistencia interna; por lo cual, se confirmó su fiabilidad al superar el 0.7 esperado (Dabirian et al., 2019).

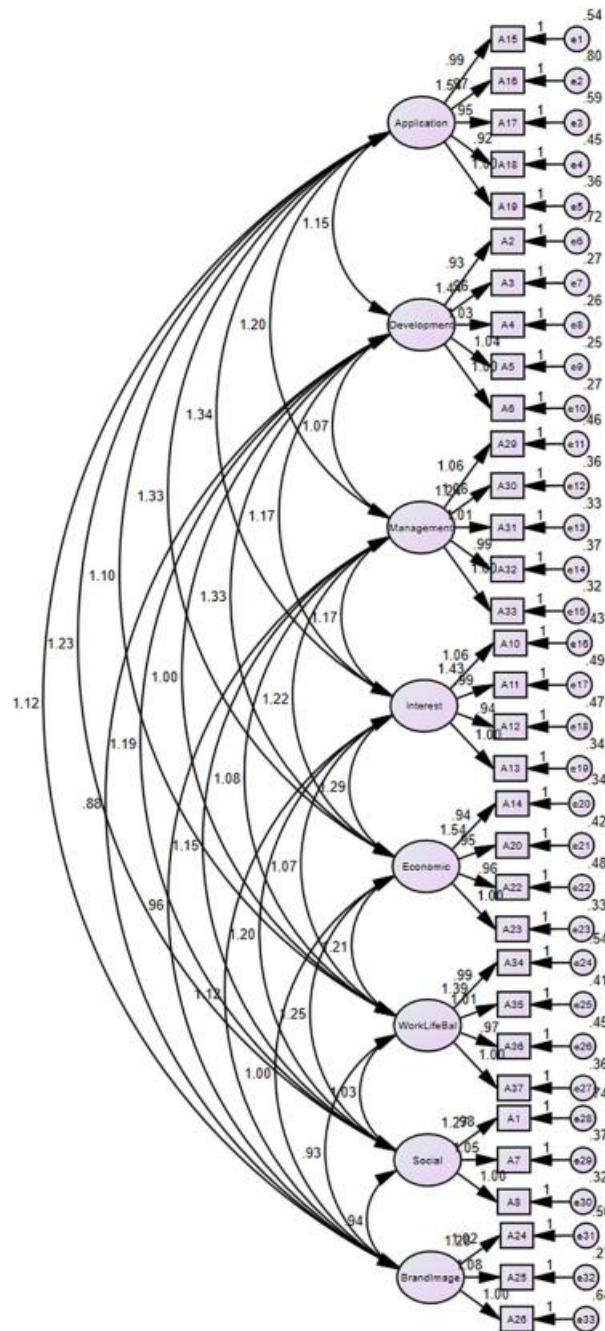
Asimismo, después de analizar las cargas factoriales, se eliminaron cuatro preguntas propuestas por el modelo inicial debido a que arrojaron cargas factoriales inferiores a 0.54. De tal forma, se formaron ocho variables latentes: cinco factores propuestos por Berthon et al. (2005) y tres factores adicionales propuestos por Dabirian et al. (2019).

Luego, con el fin de confirmar la estructura factorial, se utilizó el programa estadístico SPSS AMOS con el fin de realizar un análisis factorial confirmatorio de primer factor a 204

estudiantes sobre las variables latentes identificadas y las 33 variables que contaron con cargas factoriales mayores a 0.54 (Dabirian et al., 2019).

Finalmente, luego de analizar el valor chi-cuadrado, la bondad de ajuste, el promedio de la varianza explicada de las variables latentes y el compuesto fiable, el modelo confirmó los ocho factores con los pesos de regresión estandarizados para todos los ítems, tal como se muestra en la Figura 12 (Dabirian et al., 2019).

**Figura 12: Modelo de ocho factores de Dabirian et al. (2019), AFC**



Fuente: Dabirian et al. (2019)

Sin perjuicio de lo anterior, considerando las diferencias entre los contextos de esta investigación y de la investigación de Dabirian et al. (2019), se optó por emplear la herramienta final de 37 ítems, previo a los análisis mencionados. No obstante, debido a la identificación de duplicidad en un ítem, la encuesta empleada en esta investigación estuvo compuesta por 36 preguntas.

Ante ello, debido a que las preguntas originales se encuentran en el idioma inglés, se consultó la traducción de estas con docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP con experiencia en el eje de Gestión de Personas, con el fin de prevenir distorsiones interpretativas.

Luego, con el fin de que el instrumento de Dabirian et al. (2019) sea aplicado al sector público peruano y sus particularidades, se realizaron adaptaciones terminológicas, las cuales fueron consultadas, mediante una prueba piloto, con 10 egresados de las carreras y universidades de estudio de esta investigación, y aprobadas por una docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP con amplio conocimiento y experiencia en el eje funcional de Gestión de Personas y el eje sectorial de Gestión Pública. Finalmente, el cuestionario fue creado y aplicado a los egresados que cumplan con el perfil solicitado mediante *Google Forms* con las modificaciones detalladas en la Figura 13.

La pregunta principal que respondieron los encuestados fue “¿Qué tan importante fue para usted lo siguiente al momento de considerar una organización del sector público como potencial empleador?”, bajo una escala de Likert de siete puntos donde: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Casi importante; 4 = Neutral; 5 = Moderadamente importante; 6 = Muy importante; 7 = Extremadamente importante.

**Figura 13: Modelo de Dabirian et al. (2019), traducción y adaptación al sector público para la presente investigación**

INSTRUMENTO FINAL - DABIRIAN ET AL. 2019			
Factores	Ítems del modelo original	Ítems traducidos y adaptados al sector público	Etiqueta
<b>Desarrollo</b>	A springboard for future employment (i.e., looks good on your CV)	Que la organización sirva como trampolín para acceder a futuros empleos	DE1
	Feel more prepared as a result of working for a particular organization	Que me sienta más preparado como resultado de trabajar en la organización	DE2
	Feel more self-confident to pursue future employment opportunities	Que me sienta más seguro de mí mismo para buscar futuras oportunidades de empleo	DE3
	Feel more prepared as a result of working for a particular organization	(Ítem duplicado no considerado)	DE4
	Gain career-enhancing experience	Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional	DE5
<b>Social</b>	Recognition and appreciation (from management)	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus trabajadores	SO1
	Have a good relationship with your superiors	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	SO2
	Have a good relationship with your colleagues (work mates)	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	SO3
	Working in an exciting environment	Que la organización tenga un ambiente estimulante/apasionante	SO4
	Rewarding work environment	Que la organización tenga un ambiente de trabajo gratificante	SO5
<b>Interés</b>	Innovate employer (uses novel work practices or is forward thinking)	Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas	IN1
	The Organization both values and makes use of your creativity	Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados	IN2
	Organization produces high quality products and services	Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad	IN3
	Organization produces innovative products and services	Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores	IN4



**Figura 13: Modelo de Dabirian et al. (2019), traducción y adaptación al sector público para la presente investigación (continuación)**

<b>Aplicación</b>	Opportunity to apply your talent to give back to society	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para retribuir a la sociedad	AP1
	Opportunity to apply what you learned at a <b>higher education institution</b>	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en la <b>universidad</b>	AP2
	Opportunity to teach others what you have learned	Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	AP3
	Acceptance and belonging (you feel part of the company)	Que la organización me brinde un sentido de aceptación y pertenencia	AP4
	Opportunity to apply your talent to best serve <b>customers</b>	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para servir mejor a los <b>ciudadanos</b>	AP5
<b>Económico</b>	Good promotion opportunities within the organization	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de promoción	EC1
	Job security within the organization (i.e. not having to worry about being retrenched)	Que la organización me brinde estabilidad laboral (no tener que preocuparme por ser "recortado")	EC2
	Above average basic salary	Que la organización ofrezca <b>una remuneración</b> básico superior al promedio	EC3
	Attractive overall compensation package (other benefits, contribution to retirement fund, tax-effective salary packaging)	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	EC4
<b>Imagen de marca</b>	An organization that is considered innovative or "cool"	Que la organización se considere innovadora o " <b>cool</b> "	IM1
	An organization that is viewed as the "leader" in its <b>industry/field</b>	Que la organización sea vista como "líder" en su <b>sector</b>	IM2
	An organization that is well know	Que la organización sea bien conocida	IM3
	An organization that is viewed as trustworthy	Que la organización sea vista como digna de confianza	IM4
	An organization that has a positive reputation	Que la organización tenga una reputación positiva	IM5
<b>Gestión</b>	A supervisor with a clear vision	Que el supervisor tenga una visión clara <b>de trabajo</b>	GE1
	A supervisor who is committed to high quality work	Que el supervisor esté comprometido con el trabajo de alta calidad	GE2
	A supervisor who understands my job needs	Que el supervisor entienda lo que mi trabajo necesita	GE3
	A supervisor who is willing to help me solve problems in my job	Que el supervisor esté dispuesto a ayudarme a resolver problemas en mi trabajo	GE4
	A supervisor who encourages and supports me	Que el supervisor me anime y me apoye	GE5
<b>Balance Vida-Trabajo</b>	An organization whose work schedule allows me to spend time with family and friends	Que la organización tenga un horario de trabajo que me permita pasar tiempo con mis familiares y amigos	BVT1
	Flexible work hours	Que la organización cuente con horarios de trabajo flexibles	BVT2
	An organization that allows me to telecommute when appropriate	Que la organización me permita teletrabajar cuando sea adecuado	BVT3
	An organization that allows for work-hour adjustment to meet personal needs group	Que la organización permita el ajuste de las horas de trabajo para satisfacer las necesidades personales del grupo	BVT4

## 5.2. Técnica cualitativa: entrevistas

En cuanto a la técnica cualitativa, se realizaron entrevistas semi estructuradas a profesionales del campo de gestión de talento humano, así como en el campo de gestión pública (Tabla 15). Estas entrevistas comprenden un abanico definido de preguntas (Anexo D), "pero con una secuenciación y formulación flexible" (Ponce & Pasco, 2015, p. 63). El objetivo del empleo de esta herramienta es comparar si los factores y desafíos existentes en la atracción del talento joven en el sector público que resaltan los expertos son similares a los que plantean los autores desarrollados en el marco teórico. Así como también, con esta herramienta se analizaron los resultados de la encuesta con el fin de enriquecer la interpretación de esta.

Las entrevistas fueron elaboradas a docentes con experiencia académica y laboral en gestión del talento, gestión pública (servicio civil y políticas públicas), así como también a expertos en gestión de personas en el sector público, tal como se muestra en la Tabla 12, bajo los criterios presentados en la Tabla 11.

**Tabla 11: Ficha técnica de entrevistas**

<b>Ficha Técnica</b>	<b>Entrevistas a expertos</b>
Objetivo	Conocer la opinión y experiencia de los expertos, respecto a los factores de atracción del talento joven al sector público peruano y a los desafíos existentes en torno al fenómeno
Edad	25 a 60 años
Lugar	Diversos lugares, según la disponibilidad de los entrevistados
Duración	30 minutos a 1 hora aprox.
Fecha	Desde el 18 de octubre hasta el 1 de noviembre

**Tabla 12: Entrevistas semiestructuradas realizadas a siete expertos en gestión del talento y/o gestión pública**

<b>Especialización</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Organización</b>
Área de Recursos Humanos en las Municipalidades de Puno	Sadoc Salazar Mamani	Subgerente de Personal	Municipalidad Provincial de Puno
	Leopoldo Zevallos	Asesor legal en Recursos Humanos	Municipalidad Provincial de San Román
Gestión Pública	Cinthya Giselle Arguedas Gourzong	Docente Contratado-Contratado del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
	Noemí Pulido	Docente en Gestión Pública	Escuela de Gobierno y Políticas Públicas -PUCP
Gestión de personas en el sector público	Janeyri Elizabeth Boyer Carrera	Docente Ordinaria-Asociada del Departamento Académico de Derecho	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
	Víctor José Torres Balcazar	Docente Contratado-Contratado del Departamento Académico de Ciencias de la Gestión	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
	Cynthia Su	Docente Contratado-Contratado del Departamento Académico de Ciencias Sociales	Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)

## 6. Recojo de la información

Como se mencionó anteriormente, en cuanto a la herramienta cuantitativa, esta fue distribuida por medio de *Google Forms* a los egresados de ambas carreras y universidades de manera general. Es decir, sin la necesidad de que cumplan con los condicionales de edad y año de egreso, ya que en la misma encuesta se realizaron preguntas filtro.

Para ello, se estableció contacto con ambas universidades por medio de correos (en el caso de la PUCP) y mesa de partes (en el caso de la UNAJ), con el fin de acceder a la base de datos de los egresados de las carreras estudiadas. No obstante, en este último caso, por temas de confidencialidad y de tramitología, se contactó con los egresados por medio de redes como Facebook y LinkedIn. Además, en el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú, se utilizó el buscador de personas de su Campus Virtual con el fin de acceder a los correos de los licenciados en Gestión con mención en Gestión Pública.

En cuanto a la herramienta cualitativa, debido a que las universidades se encuentran en distintos departamentos del Perú, los cuales suponen características y realidades distintas, y considerando la complejidad del fenómeno estudiado, fue pertinente contar con la participación de expertos en gestión pública y gestión de personas en el sector público (quienes se encontraban en Lima); así como también, con la participación de una consultora internacional experta en temas relacionados al servicio civil latinoamericano, de las autoridades de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y de funcionarios de las áreas de recursos humanos de entidades públicas en Puno.

Para la realización de las entrevistas, se establecieron dos grupos. Por un lado, en el caso de los expertos que se encontraban en Lima (Perú) y de la consultora internacional que se encontraba en Buenos Aires (Argentina), fueron contactados mediante correo electrónico y entrevistados por medio de la plataforma Zoom; este grupo fue el primero en ser contactado directamente. Por otro lado, el segundo grupo estuvo conformado por las autoridades de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y los funcionarios de las áreas de recursos de entidades públicas en Puno.

Debido a la complejidad para establecer contacto con este segundo grupo, se realizó un viaje de Lima a Puno, específicamente, a la Provincia de San Román y a la Provincia de Puno, con el fin de contactar directamente con estas autoridades. Además, a fin de cumplir con las formalidades de la solicitud de la entrevista, se ingresaron expedientes por medio de las mesas de partes de tres entidades públicas: Municipalidad Provincial de San Román, Municipalidad Distrital de San Miguel - San Román y Gobierno Regional de Puno.

Durante el viaje realizado a Puno, el cual se dio del 23 de octubre al 28 del mismo mes, se visitaron cuatro entidades públicas, según el orden mencionado en la Tabla 13.

**Tabla 13: Fechas de las visitas realizadas a las entidades públicas en Puno**

<b>Entidad</b>	<b>Fechas de visitas</b>
Municipalidad Provincial de Puno	24 de octubre del 2023
Municipalidad Provincial de San Román	25 de octubre del 2023
Municipalidad Provincial de San Miguel	25 de octubre del 2023, 26 de octubre del 2023, 27 de octubre del 2023
Gobierno Regional de Puno	27 de octubre del 2023

No obstante, si bien se estableció contacto presencial con las autoridades de Recursos Humanos de las cuatro entidades mencionadas en la Tabla 13 y se pudo tener una aproximación de sus realidades, únicamente se concretaron dos de las cuatro entrevistas programadas, tal como se evidencia en la Tabla 20. Esto se debió a que el subgerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de San Miguel dejó el cargo antes de la entrevista programada y, también, a que la jefa de la Oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Puno no contaba con disponibilidad de tiempo en el corto plazo.

Finalmente, es preciso mencionar que, durante el viaje a la provincia de San Román, se realizaron visitas a la Universidad Nacional de Juliaca con el fin de establecer contacto presencial con las autoridades de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social. Sin embargo, los docentes y personal administrativo se encontraban en huelga indefinida por un mayor presupuesto para las universidades públicas, por la ampliación de nombramiento y promoción automática, por la autonomía universitaria y por el incremento de remuneraciones, tal como se muestra en la Figura 14.

Figura 14: Fotografía del frontis de la Universidad Nacional de Juliaca durante el viaje de investigación



## 7. Técnicas de análisis de la información

Luego de recopilar la información con las técnicas y herramientas presentadas anteriormente, a continuación, se presentarán las técnicas de análisis para la información cuantitativa y para la información cualitativa.

### 7.1. Análisis de la información cuantitativa

En relación con el análisis de la información cuantitativa, se ha optado por analizar los datos mediante la estadística descriptiva para que, luego, se realicen los análisis factorial exploratorio y confirmatorio sobre el modelo escogido.

#### 7.1.1. Estadística descriptiva

Según Levin & Rubin (2004), las técnicas estadísticas son diversas, sin embargo, se pueden dividir en dos grandes grupos: estadística descriptiva y estadística inferencial.

Por un lado, la estadística descriptiva utiliza técnicas numéricas y gráficas para procesar y resumir datos, y convertirlos en información (Newbold et al., 2008). Por el contrario, la estadística inferencial sirve de base para realizar previsiones, estimaciones y proyecciones

que convierten los datos en conocimientos (Newbold et al., 2008). Por lo anterior, en esta investigación se hará uso de la estadística descriptiva con el fin de mostrar la información de una manera más comprensible mediante métodos tabulares, gráficos y numéricos.

Las medidas numéricas de la estadística descriptiva se dividen en medidas de localización (media, mediana, moda, percentiles, cuartiles) y medidas de variabilidad (rango, rango intercuartílico, varianza, desviación estándar y el coeficiente de variación) (Anderson et al., 2008). Por lo anterior, en esta investigación se utilizarán herramientas de ambos grupos de medidas numéricas.

Finalmente, cabe precisar que -para que el análisis mediante la estadística descriptiva sea óptimo- se comparará la media de las puntuaciones; sin embargo, se analizarán si las medias son significativas o no, para poder interpretarlas.

### **7.1.2. Análisis Factorial**

El análisis factorial es una técnica de interdependencia de variables, la cual se utiliza en la reducción y el resumen de datos para identificar conjuntos coherentes de variables a partir de un amplio número de estas (De la Fuente Fernández, 2001; Malhotra, 2008). Luego, “las relaciones entre los conjuntos de muchas variables interrelacionadas se examinan y se representan en términos de algunos factores subyacentes” (Malhotra, 2008, p. 609).

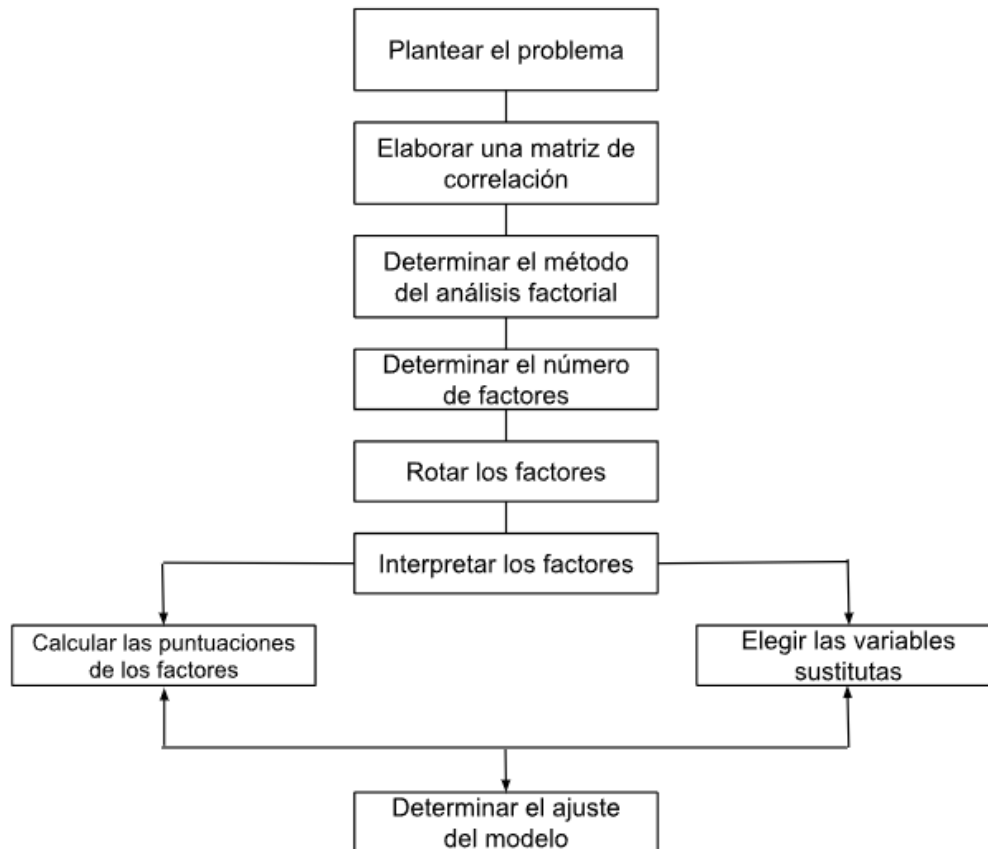
En línea con ello, el análisis factorial permite “identificar factores o dimensiones subyacentes que explican las correlaciones entre un conjunto de variables”, e “identificar un conjunto nuevo y más reducido de variables no correlacionadas que reemplacen al conjunto original de variables” (Malhotra, 2008, p. 610).

No obstante, es preciso reflexionar sobre qué es un factor. Objetivamente, según De la Fuente Fernández (2001), “los factores no existen, lo que existe de cada sujeto es una suma de sus respuestas a una serie de ítems o preguntas” (p. 3). Por ejemplo, en el caso de esta investigación, no se realizaron preguntas directas a los egresados que cumplan el perfil. En otras palabras, no se formularon preguntas como “¿El factor económico es un factor que estuvo presente en tu decisión de laborar en el sector público?, sino que se utilizaron reactivos observables en una escala, tales como “¿Qué tan importante fue para usted que la organización ofrezca un salario básico superior al promedio en el momento que consideró una organización del sector público como potencial empleador?”.

La literatura indica que existen dos tipos básicos de análisis factorial: el análisis factorial exploratorio y el análisis confirmatorio. Sin embargo, a pesar de que esta técnica es ampliamente utilizada, surge con frecuencia la duda acerca de cuál elegir, en qué contexto aplicarlo y cómo utilizarlo de manera adecuada (Méndez & Rondón, 2012). En el caso de esta investigación, se realizarán ambos análisis por los motivos y para los fines que se detallarán

posteriormente. Finalmente, Malhotra (2008) propone una serie de pasos para la realización del análisis factorial (Figura 15).

**Figura 15: Proceso de realización del análisis factorial**



Fuente: Malhotra (2008)

### **a. *Análisis Factorial Exploratorio***

El análisis factorial exploratorio (AFE) “es una técnica estadística de interdependencia [...] que se caracteriza por su versatilidad” y que pretende establecer conjuntos de variables altamente correlacionadas entre ellas (Méndez y Rondón, 2012, p. 198).

A diferencia de técnicas como el Análisis de Componentes Principales (ACP), el AFE “busca modelar los datos y reconocer la posibilidad de error en los mismos por efecto de sus mediciones” para, después, generar la teoría (Chiñón & Charles, 2016, p. 136).

Además de los objetivos mencionados, es importante precisar que el AFE podría resultar provechoso para alcanzar otros propósitos más concretos como la detección de variables o ítems redundantes que no aporten un valor significativo a una escala o cuestionario, con el fin de eliminarlos (Méndez y Rondón, 2012).

Según la literatura, los inicios del AFE se remontan al siglo XX (Méndez y Rondón, 2012). No obstante, es en el siglo XIX, con los trabajos de Galton (1889), donde se introduce por primera vez el concepto de característica latente como una forma de explicar la relación entre un conjunto de variables (Pérez & Medrano, 2010).

Según la propuesta de Galton (1889), la relación entre dos variables se origina en el hecho de que “poseen algo en común y algo que las diferencia” (Pérez y Medrano, 2010, p. 59). En relación con ello, la varianza total está causada tanto por factores específicos de la variable (especificidad) como por factores que comparte con las demás variables (comunalidad) (Pérez y Medrano, 2010). Por lo tanto, Galton (1889) presentó la necesidad de desarrollo de una técnica que permita identificar esas variables latentes o factores subyacentes.

#### **a.1. Supuestos del Análisis Factorial Exploratorio**

Para que el AFE se emplee útilmente, se deben cumplir ciertos supuestos. Existen posturas como la de Martínez Arias (1999) quien indica que se deben cumplir tres supuestos principales: normalidad, linealidad y multicolinealidad de las puntuaciones (Pérez y Medrano, 2010, p. 59).

No obstante, actualmente la literatura respalda que, en caso del AFE, los supuestos básicos a considerar deben ser de carácter más conceptual que estadístico, por lo que “se espera que al menos las variables originales tengan moderados grados de correlación entre sí” (Méndez & Rondón, 2012, p. 200).

Ante ello, y con el fin de determinar que los ítems muestran interrelaciones sólidas como para que el AFE pueda ser aplicado de manera beneficiosa, existen distintas estrategias para evaluar el supuesto de correlación. Las más utilizadas son la prueba de esfericidad de Bartlett y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (Méndez y Rondón, 2012; Pérez y Medrano, 2010; Malhotra, 2008).

La prueba de esfericidad de Bartlett es una prueba estadística empleada para evaluar la hipótesis nula de que las variables no presentan correlación en los datos. Dicho de otra manera, la matriz de correlación de los datos es considerada como una matriz de identidad, donde cada variable muestra una correlación perfecta consigo misma ( $r=1$ ), pero no se correlaciona con las otras variables ( $r=0$ ) (Malhotra, 2008; Pérez y Medrano, 2010). De tal

forma, “si los resultados obtenidos de dicha comparación resultan significativos a un nivel  $p < .05$ , se rechaza la hipótesis nula y se considera que las variables están lo suficientemente intercorrelacionadas para realizar el AFE” (Pérez y Medrano, 2010, p. 61).

Por su parte, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin es un indicador que evalúa si el análisis factorial es adecuado. Si el valor de este índice se encuentra entre 0.5 y 1.0, significa que es oportuno o aceptable realizar el análisis. Por el contrario, si el valor de este indicador es inferior a 0.5 significa que el análisis quizá no sea adecuado (Malhotra, 2008). En línea con lo anterior, Méndez y Rondón (2012) desarrollaron ciertos lineamientos para interpretar el índice, tal como se muestra en la Figura 16.

**Figura 16: Lineamientos de interpretación del índice de Kaiser-Meyer-Olkin**

Lineamiento	Interpretación
$KMO < 0.5 [$	Inaceptable
$[0.5 < KMO < 0.59]$	Pobre
$[0.6 < KMO < 0.79]$	Regular
$[0.8 < KMO < 1[$	Meritorio

Fuente: Méndez y Rondón (2012)

### **a.2. Métodos de extracción y determinación del número de factores**

Después de verificar lo antes mencionado, se debe definir qué método de extracción de factores es el indicado para la rotación de los ítems. Entre todos los que existen, los más utilizados en el AFE son dos: Componentes Principales y Ejes (o Factores) Principales (Pérez y Medrano, 2010). El primer método expresa la mayor parte posible de la varianza en los datos observados, abarcando la varianza específica y de error (Pérez y Medrano, 2010).

Por su parte, el método de Factorización de ejes principales toma en cuenta únicamente la varianza que las variables tienen en común, sin considerar la varianza específica y la imputable al error de medida (Pérez y Medrano, 2010); luego, mediante interacciones, las comunalidades que sustituyen a las anteriores estimaciones de comunalidad en la diagonal se vuelven a estimar utilizando cargas factoriales resultantes (IBM, 2023a).

Por tanto, en lo que respecta a esta investigación, se empleó el método de extracción de Factorización de ejes principales, debido a que el método de Componentes Principales no

es totalmente recomendable por no diferenciar entre la varianza compartida (o común) y la varianza específica, tendiendo a aumentar de manera excesiva los valores de la matriz de componentes (Pérez y Medrano, 2010; Costello & Osborne, 2005).

Luego, la extracción del número de factores es una de las cuestiones más críticas en el AFE. Para ello, existen procedimientos como la determinación *a priori*, la determinación basada en valores propios, en un gráfico de sedimentación, en el porcentaje de la varianza, en la confiabilidad de división en mitades y basada en pruebas de significancia (Malhotra, 2008).

En esta investigación el procedimiento utilizado será aquel que se basa en el porcentaje de la varianza; bajo este método, el número de factores que se extraen se elige de forma que el porcentaje total de variación que extraen los factores alcance un nivel adecuado (Malhotra, 2008), por lo que es deseable que interpreten, por lo menos, “el 60% de la varianza” (Malhotra, 2008, p. 617).

### **a.3. Rotación de los factores**

La salida inicial del análisis factorial consiste en una matriz factorial no rotada; no obstante, esta matriz es complicada de interpretar, por lo que es necesario que se produzca una rotación de los factores; esto es, “girar los ejes factoriales a distintos grados, pero manteniendo fijo el orden” (Méndez y Rondón, 2012, p.9). Por lo tanto, se busca que, con la rotación de factores, se reorganice la varianza de las variables originales entre los factores, con el objetivo de facilitar la interpretación de los resultados (Méndez y Rondón, 2012).

Con esto, se espera que cada ítem tenga una correlación lo más cercana a 1 con uno de los factores y correlaciones lo más cercanas a 0 con el resto de los factores (Pérez y Medrano, 2010). Por tanto, en esta investigación, se tomará como parámetro que las correlaciones entre ítem y factor sean mayores a 0.5, a través de una rotación Varimax, la cual “minimiza el número de variables que tienen cargas altas en cada factor”, facilitando la interpretación de los factores (IBM, 2023b); Malhotra, 2008).

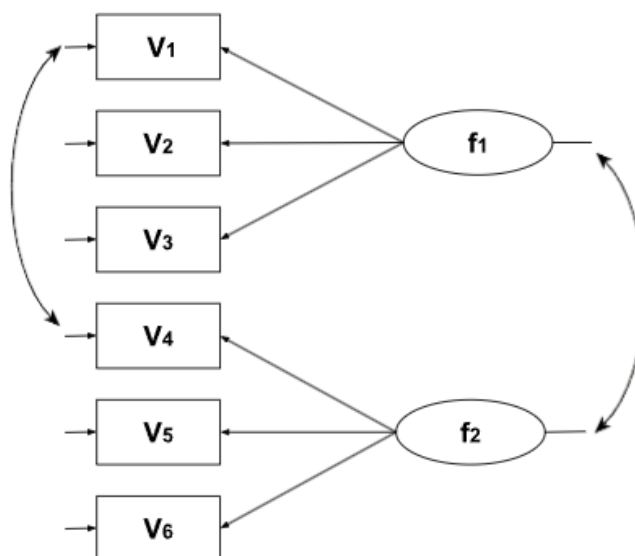
Finalmente, es importante mencionar que el AFE es el método estadístico más tradicional y reconocido para analizar la relación entre un conjunto de variables que se pueden observar y factores subyacentes que no son directamente observables. No obstante, “el uso exclusivo del AFE supone una aproximación débil a la definición o validación de un constructo”, por lo que debe ser complementado con un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) (Pérez y Medrano, 2010, p. 65).

## **b. Análisis Factorial Confirmatorio**

El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) parte de una estructura empírica subyacente (en este caso, obtenida por el AFE) y de criterios teóricos sólidos, buscando “evaluar la significación estadística de las mismas y el ajuste del modelo propuestos a los datos recabados” (Pérez y Medrano, 2010, p. 65). Es decir, el AFC pretende validar un modelo, mas no identificarlo (Chion, 2016).

A diferencia del AFE, en el AFC se observa que las variables aceptables (“v”) son causa del factor (“f”). Además, entre factores puede existir una relación, así como entre variables, pero ello no quiere decir que sean iguales sino, más bien, que existe una diferencia estadística y conceptual (Figura 17). Por ello, “los factores únicos de las variables  $v_1$  y  $v_4$  que podrían compartir método de medición están correlacionados”, pero que, también,  $v_1$ ,  $v_2$  y  $v_3$  son indicadores exclusivos de  $f_1$ ; en cambio,  $v_4$ ,  $v_5$  y  $v_6$  son exclusivos de  $f_2$  (Batista-Foguet, J.M, Coenders, G., & Alonso, J, 2004, p.24).

**Figura 17: Modelo de Análisis Factorial Confirmatorio**



Fuente: Batista-Foguet, J.M, Coenders, G., & Alonso, J. (2004)

La ventaja del AFC, sobre el AFE, es que proporciona una evaluación de la bondad de ajuste de diferentes modelos factoriales (por ejemplo, un modelo de un factor, en comparación con un modelo de dos factores). Además, evalúa la confiabilidad de las

mediciones (validez convergente) y del constructo (validez discriminante). Es decir, examina si los constructos son diferentes entre ellos y, por lo tanto, separables (Chion, 2016).

En línea con lo anterior, para confirmar si la estructura obtenida se relaciona con la estructura propuesta como hipótesis, el AFC necesita de pruebas complementarias de bondad de ajuste (P. Morales, 2011). Para ello, existen dos clases de índices: incrementales y absolutos; de estos, los más usados son, en la primera clase, el CFI (*Comparative Fit Index*) y, en la segunda clase, el RMSEA (*Root Mean Squared Error of Approximation*) (Jordan, 2021).

El CFI, como ya se mencionó, es uno de los índices de ajuste más usados debido a su poca variabilidad ante valores atípicos (Rojas-Torres, 2020; Jordan, 2021). Este índice “compara la matriz de covarianza predicha por el modelo con la matriz de covarianza del modelo de hipótesis nula”, adoptando valores entre 0 y 1 (Yucel et al., 2020, p. 5). (Fernández, 2015, p. 56). En otras palabras, el CFI “evalúa el ajuste del modelo estimado contra una solución restringida o de modelo nulo” (Fernández, 2015, p. 56).

Por lo tanto, un valor óptimo del CFI es aquel que se encuentra más cercano a 1, ya que mostraría un mejor ajuste en comparación con un modelo nulo. La literatura señala que un valor adecuado de este índice parte de 0.9 a 1. No obstante, Hung, Cuong y Phong (2022), señalan que un valor de 0.8 es aceptable. Además, es necesario tomar en cuenta que este indicador, así como demuestra un ajuste del modelo a la muestra, está en función al tamaño de esta última y al número de variables (Jordan, 2021).

Por su parte, el RMSEA es una “medida de cuantía de error del modelo” (E. Martínez et al., 2012, p. 68) y, así como el CFI, es uno de los índices de bondad de ajuste más utilizados e informativos. Por lo anterior, se espera que este índice se encuentre lo más cercano a cero. La literatura señala que este valor debe ser igual o menor a 0.05 (Browne & Cudeck, 1992; Martínez et al., 2012; Jordan, 2021). No obstante, es importante señalar que, al determinar la bondad de ajuste del modelo, el RMSEA toma en cuenta los grados de libertad. Por tanto, el valor de este índice es menor si aumenta el número de grados de libertad o el tamaño de la muestra (E. Martínez et al., 2012).

Por último, es importante señalar que, tanto en el AFE y el AFC, se emplearon programas estadísticos informáticos tales como IBM SPSS Statistics e IBM SPSS Amos, respectivamente.

### **b.1. Análisis de la información cualitativa**

Por el lado de la investigación cualitativa, se usó la codificación de los datos recolectados en las entrevistas que se realizaron a los especialistas por medio del software

Excel con la finalidad de conocer la opinión y experiencia de ellos, respecto a los factores de atracción del talento joven al sector público peruano.

La codificación es el proceso de análisis que permite identificar la información de un texto que se refiere a una idea temática en relación con el código, el cual es una abreviación de esa idea (Gabbins, 2007). Los códigos forman las categorías que significan “situaciones, contextos, actividades, prácticas, interacciones, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, estrategias, procesos, entre otros” (Vives & Hamui, 2021, p. 101). En otras palabras, codificar es el proceso donde se agrupa la información obtenida en categorías que reúnen ideas, conceptos o temas semejantes y, por otro lado, los códigos son etiquetas que permiten asignar significados a la información rescatada (Urbano, 2016).

Existen cuatro procesos involucrados en el desarrollo del sistema de categorías: deductivo, inductivo, deductivo-inductivo y abductivo. El primero es el deductivo, que forma categorías a partir de un marco teórico; el inductivo parte de los datos para agruparlos según las características relevantes del objeto de investigación; el deductivo-inductivo comienza del marco teórico y luego extrae propiedades relevantes de datos contextuales; por último, el abductivo realiza un trabajo empírico basado en teorías realistas para derivar y verificar la hipótesis que emerge (Osses et al., 2006; Vives & Hamui, 2021).

En relación con ello, las categorías y las subcategorías se pueden establecer antes o durante el procedimiento. Se denomina emergente o proceso inductivo si surgen durante el proceso de recogida de datos; en cambio, si surge antes del proceso de recogida de datos y se extraen de los marcos teóricos y contextuales, se le conoce como proceso deductivo o categoría apriorística (Vives & Hamui, 2021). Además, cabe recalcar que se debe tomar en cuenta dos elementos esenciales para formar las categorías: pertinencia con la temática de la investigación y relevancia en cuanto relación a las preguntas (Cisterna, 2005).

Finalmente, para el análisis se exponen tres momentos en la codificación, los cuales están divididos en los tres tipos de codificación: abierta, axial y selectiva. La codificación abierta pretende expresar los datos en conceptos; la axial integra y reduce los conceptos en categorías; y la selectiva, en un nivel superior de conceptualización, crea categorías centrales que se relacionan con las categorías identificadas al interpretar a los datos y sus relaciones (Flick, 2004; Vivar et al., 2010). En la siguiente tabla (Figura 18), se mostrará algunas características resaltantes de cada uno de los tipos de codificación.

**Figura 18: Características de los tipos de codificación**

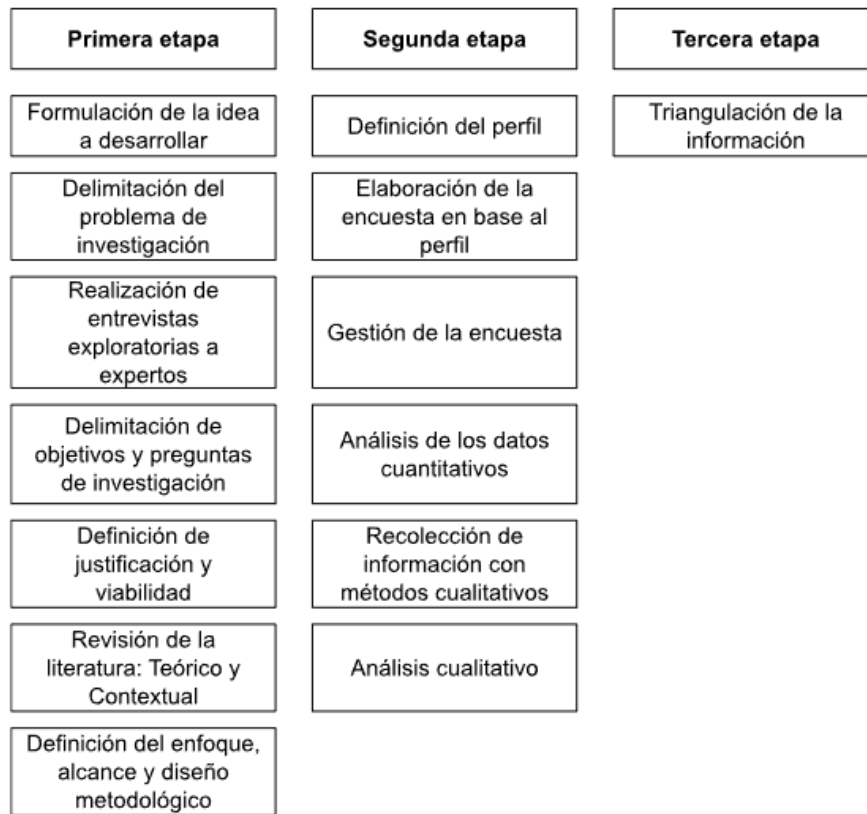
Tipo	Características
Abierta	<ul style="list-style-type: none"><li>● Segmentar los datos</li><li>● Establecer el nivel de detalle: línea por línea, oración por oración, párrafo por párrafo, un caso</li><li>● Asignar códigos (conceptos) al nivel de detalle seleccionado</li><li>● Analizar el texto repetidamente con preguntas: qué, quién, cuándo, para qué, por qué</li><li>● Agrupar la gran cantidad de códigos en categorías acordes con los descubrimientos relevantes para la pregunta de investigación</li></ul>
Axial	<ul style="list-style-type: none"><li>● Seleccionar y afinar la categorización abierta conforme a los propósitos de la investigación, las preguntas dirigidas al texto y la comparación de conceptos</li><li>● Establecer relaciones entre las categorías y subcategorías con base en causa, consecuencias, el contexto y las acciones de los implicados</li><li>● Construir la estructura de relaciones entre conceptos, subcategorías y categorías</li><li>● Verificar permanentemente los hallazgos con preguntas analíticas (relación medios-fines; causa-efecto; temporal-local) es un movimiento de razonamiento inductivo donde se desarrollan los conceptos, las categorías y sus relaciones, y un razonamiento deductivo en el cual se examinan los conceptos, las categorías y las relaciones frente al texto</li></ul>
Selectiva	<ul style="list-style-type: none"><li>● Identificar la categoría central que integra a las otras categorías</li><li>● Desarrollar los rasgos y dimensiones de la categoría central asociando a las otras</li><li>● Desarrollar la teoría mediante el hallazgo y análisis de patrones en los datos y las condiciones en que sucede y en las que no</li></ul>

Fuente: Vives y Hamui (2021)

## 8. Secuencia metodológica

Con todo lo anteriormente mencionado, la secuencia metodológica de la investigación se dividió en tres etapas (Figura 19).

**Figura 19: Etapas de la secuencia metodológica de la investigación**



### 8.1. Primera etapa

La primera etapa inició con la formulación de la idea a desarrollar. Así, se concluyó en que la presente investigación se enfocaría en los conceptos de juventud y empleo. Luego de ello, se realizó un análisis de la situación actual del servicio civil, con lo que se observó que existe un envejecimiento de los funcionarios públicos.

Dicho fenómeno motivó a realizar entrevistas exploratorias con expertos con el fin de comprender cuál era el contexto en el que dicho envejecimiento del servicio civil se estaba desarrollando. Luego, se formularon las preguntas de investigación y, con ellas, los objetivos; estos se relacionaban con la atracción del talento joven en el sector público peruano.

En cuanto a la búsqueda de la información a través de la literatura, esta se realizó a lo largo de la primera etapa. Con ello, se pudo establecer el enfoque, el alcance y el diseño metodológico, con asesoramiento de cuatro metodólogos, 3 en cuantitativo y 1 en cualitativo, y dos profesoras expertas en temas de Gestión de Personas, de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP.

## **8.2. Segunda etapa**

Luego, la segunda etapa está centrada en la realización del trabajo de campo. Por ello, luego de establecer el perfil que respondería a nuestras preguntas de investigación y con el fin de que el instrumento metodológico esté acorde con el objetivo de la presente investigación, se realizaron algunas entrevistas exploratorias a egresadas universitarias de los últimos 5 años de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública en la PUCP, con experiencia laboral en el sector público. Asimismo, cabe destacar que dicho perfil se ajusta al grupo etario definido: 18 a 29 años.

Con ello y luego de una prueba piloto de la técnica cuantitativa, se realizaron las adaptaciones pertinentes al instrumento a emplear y se administró con el fin de recoger la información necesaria para que, luego, se pueda analizar con los expertos (aplicando la técnica cualitativa de la entrevista) con el fin de enriquecer la investigación.

## **8.3. Tercera etapa**

La tercera etapa se basa en el análisis de la información recogida. De esta manera, con el fin de validar el modelo seleccionado, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) y un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). Ello se debe a que se busca validar el modelo en el contexto de la presente investigación y en la muestra. Por ende, se realizará en base a una estadística de interdependencia con un conjunto de variables. Finalmente, el análisis cualitativo de los resultados se realizará por medio de especialistas en gestión pública y gestión del talento humano en el sector público.

## **9. Ética de la investigación**

Para la presente investigación, se han incorporado los principios de ética de la investigación. Para utilizar la información proporcionada por los egresados, se les explicó sobre el consentimiento informado. Este contiene el título y objetivo de la investigación, además de las razones por las que se solicita la información. El mismo procedimiento se realizó para acceder a la información de la Universidad Nacional de Juliaca, la Pontificia Universidad Católica del Perú y a los distintos profesionales. Además, en la encuesta distribuida, se incluyó una pregunta sobre la autorización de uso de datos personales con fines académicos. Por último, se ha respetado el uso correcto del sistema de referencia durante la investigación.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo presenta los resultados obtenidos en relación con las herramientas de análisis indicadas en el capítulo anterior. Primero, se comienza detallando el análisis descriptivo de la muestra. Después, se realizará el análisis descriptivo por cada factor propuesto por Dabirian et al. (2019). También, se expondrán los resultados del Análisis Factorial Exploratorio y Análisis Factorial Confirmatorio. Luego, se realizará el análisis cualitativo. Finalmente, se realizará la triangulación de la información con la finalidad de interpretar los datos obtenidos.

### 1. Resultados de la herramienta cuantitativa

En este apartado, se presentan los resultados de la herramienta cuantitativa. Primero, se expondrá el análisis descriptivo de la muestra, con las características relevantes de esta. Luego, se presentará el análisis descriptivo por cada factor propuesto por Dabirian et al. (2019). Finalmente, se desarrollarán los dos análisis factoriales: AFE y AFC.

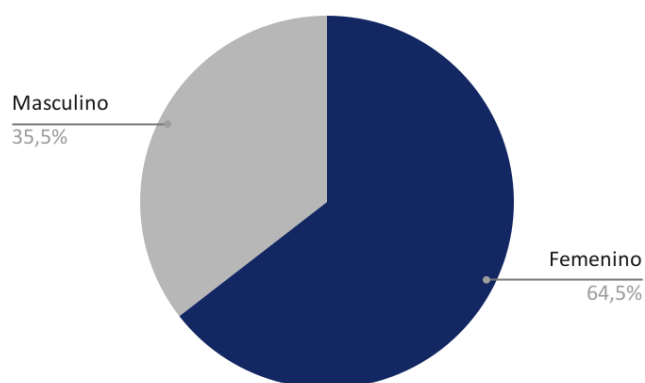
#### 1.1. Análisis descriptivo de la muestra

Esta sección presenta las características relevantes de la muestra, abordando aspectos como sexo, edad, universidad y año de egreso, entre otros. En total, se analizaron 169 encuestas válidas.

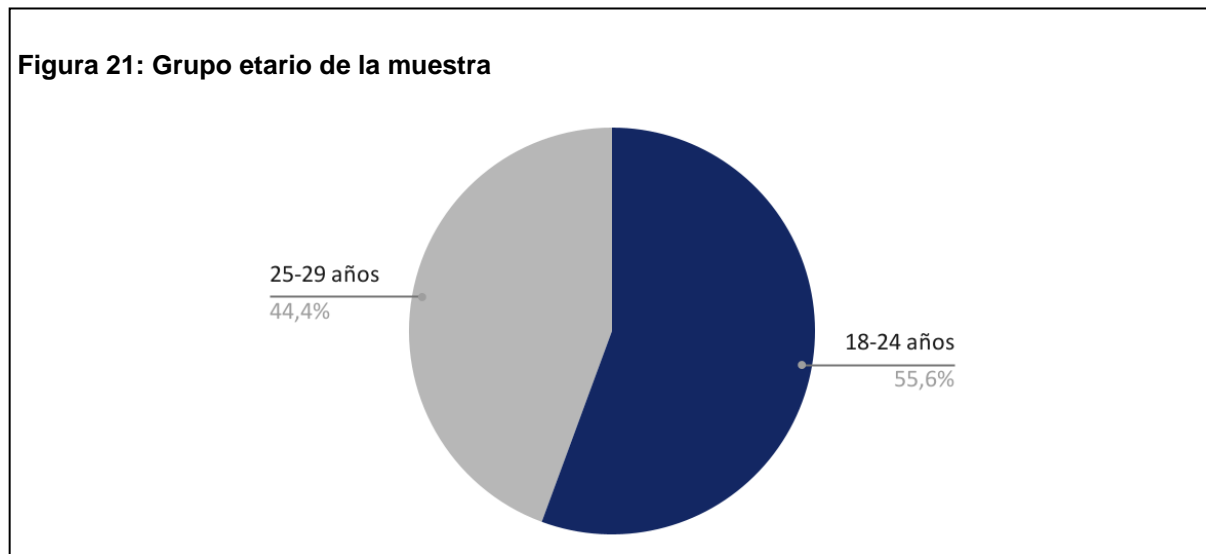
##### 1.1.1. Características relevantes de la muestra

En primer lugar, la muestra estuvo conformada por un porcentaje femenino mayoritario de 64.5%, frente a un 35.5% de presencia masculina (Figura 20).

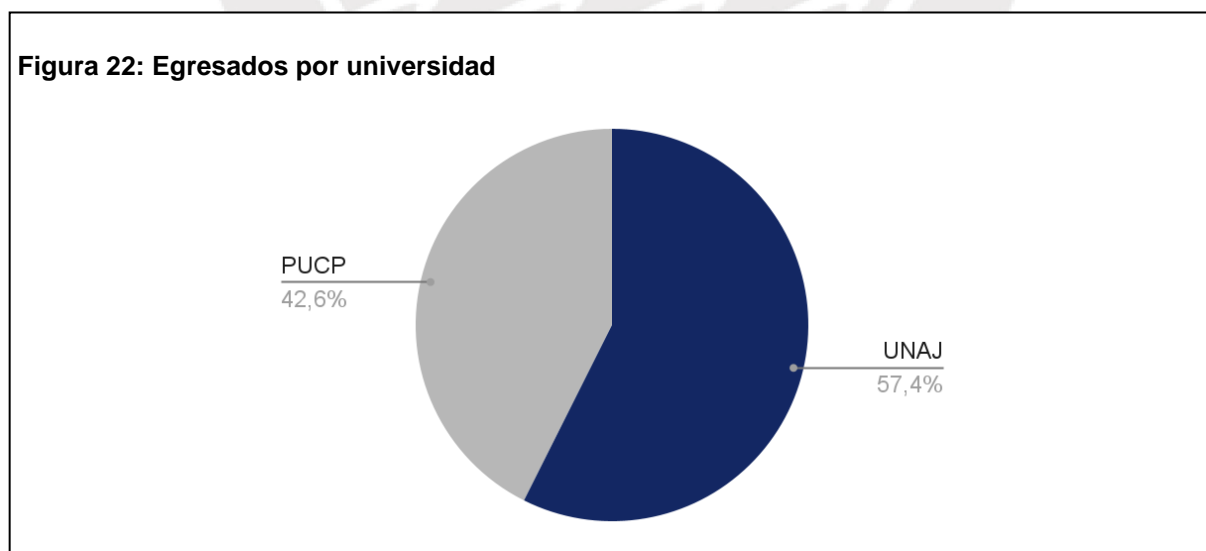
**Figura 20: Género de la muestra**



Además, se puede observar que la mayoría de los encuestados pertenecen al rango etario de 18 y 24 años con un 55,6% frente a quienes se encuentran en el rango etario entre los 25 y 29 años (44,4%).

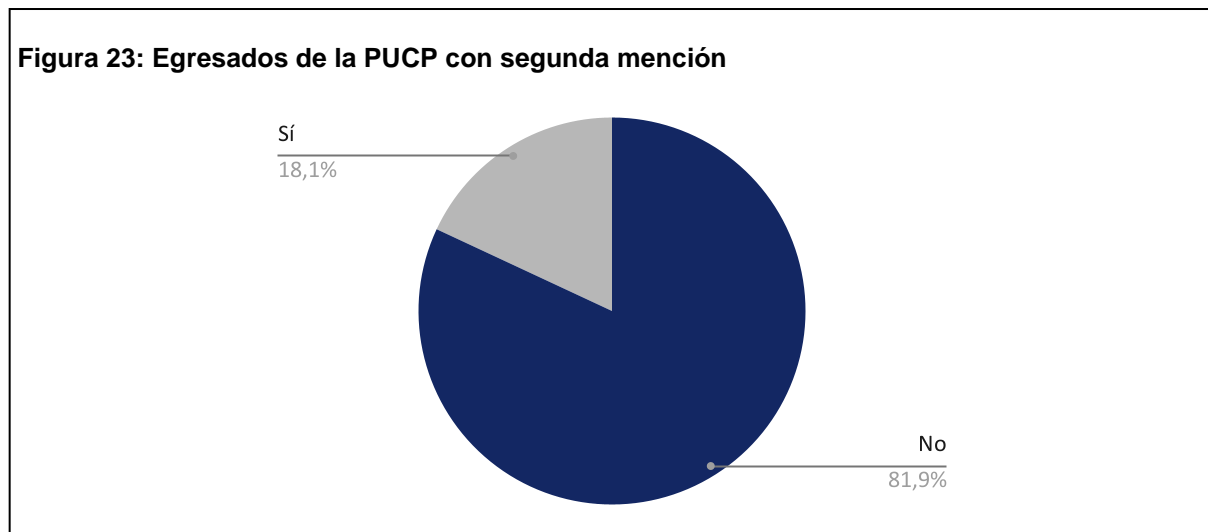


En cuanto a la universidad, la muestra está compuesta, en su mayoría, por egresados de la Universidad Nacional de Juliaca, quienes representan el 57,4% del total de observaciones (97 observaciones). Por su parte, los egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú, conformaron el 42,6% de la muestra (72 observaciones), tal como se puede observar en la Figura 22.

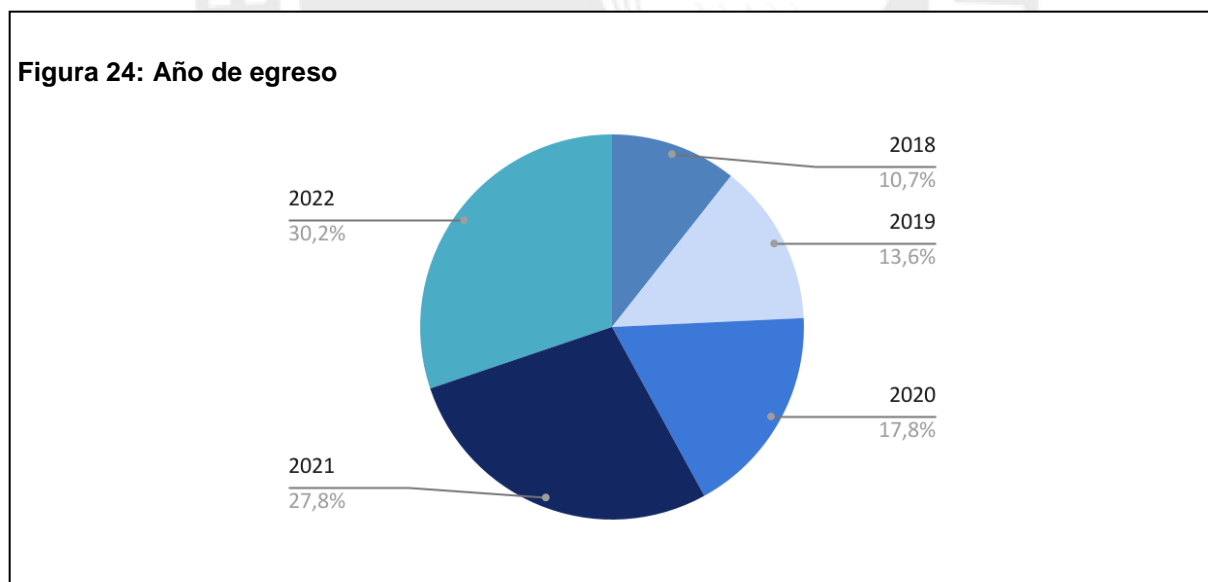


En lo que respecta a la PUCP, se consideró pertinente conocer el porcentaje de egresados que cuentan con segunda mención, ya sea empresarial o social. Ante ello, se

observó que, del total de egresados de esta universidad, el 81.9% no cuenta con doble mención, frente a un 18.1% que sí cuenta con ello (en su totalidad, con mención empresarial).

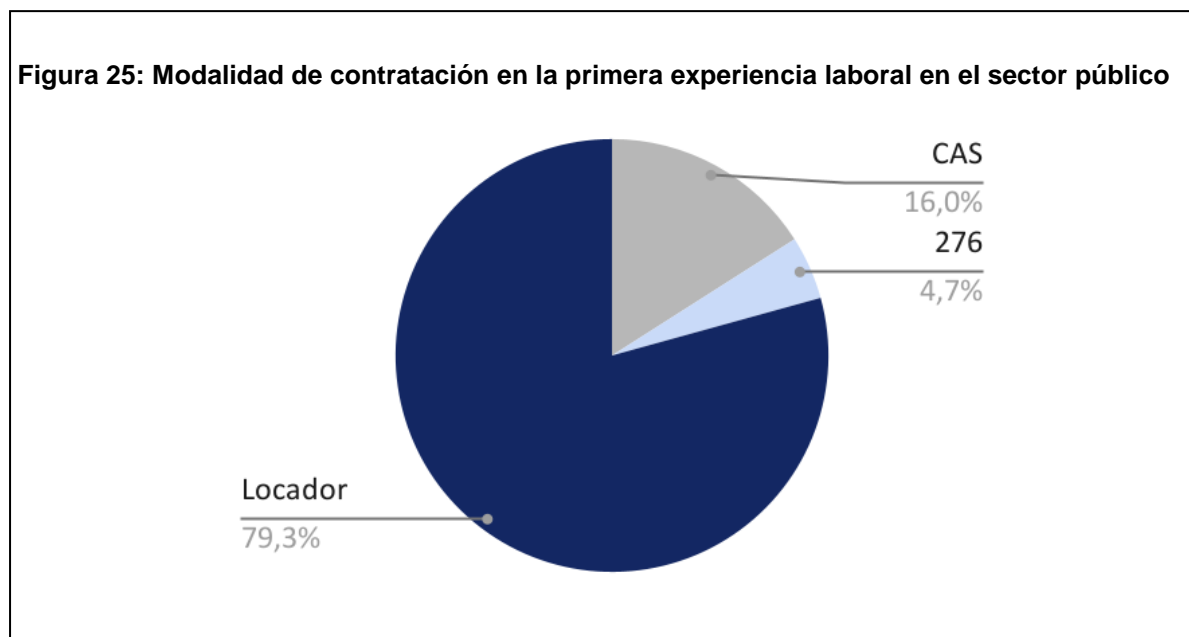


Por otro lado, como se puede observar en la Figura 24, la mayoría de los encuestados egresaron en el año 2022 (30,2%), seguido del año 2021 (27,8%). Por su parte, los egresados de los años 2020, 2019 y 2018 representaron el 42,10% del total: 17,8%, 13,6% y 10,7%, respectivamente.



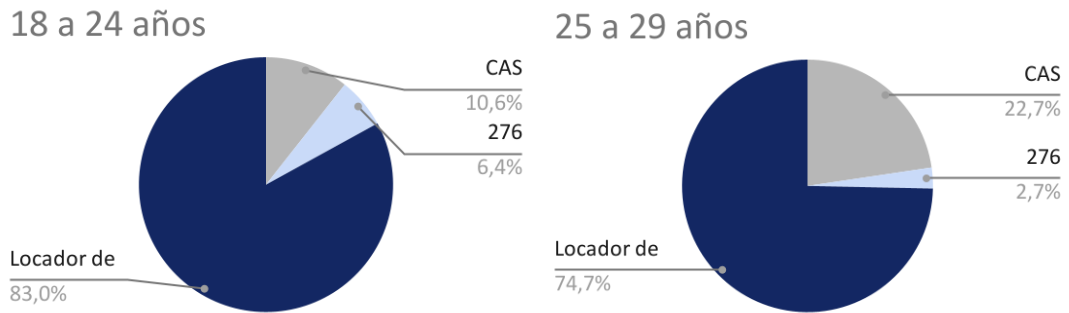
Con respecto a la inserción laboral, el 53,3% de los egresados manifestó que realizó sus prácticas preprofesionales en el sector público. Por otro lado, se consultó a la muestra si, como profesionales, su primera experiencia laboral fue en el sector público. Ante ello, el 62,1% respondió afirmativamente.

En relación con la modalidad de contratación en la primera experiencia laboral en el sector público, los resultados mostraron que la mayoría de los jóvenes fue contratada bajo la modalidad de locación de servicios (79,3%), seguida por el régimen CAS con un 16%, y el régimen 276 con un 4,7% de la muestra. Estos datos indican que una gran proporción de los jóvenes enfrenta inestabilidad laboral, carece de beneficios sociales y no tiene una continuidad clara en su desarrollo profesional dentro del sector público. Esta situación podría generar una percepción negativa entre el talento joven, que valora la estabilidad y las oportunidades de crecimiento profesional.



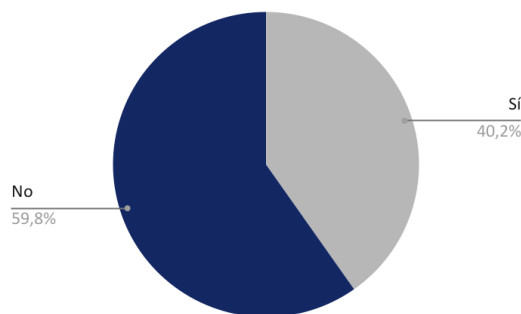
Ante ello, al analizar las respuestas por rango etario, los datos revelan que la modalidad de contratación bajo locación de servicios predomina en las franjas etarias más jóvenes. Así, el 83% de los jóvenes en el rango de 18 a 24 años se encontraron bajo esta modalidad durante su primera experiencia laboral, mientras que, en el grupo de 25 a 29 años, el porcentaje de trabajadores bajo locación de servicios fue del 74,7%. Sin perjuicio de ello, en ambos casos, se observa una proporción ampliamente mayoritaria de esta modalidad de contratación.

**Figura 26: Modalidad de contratación en la primera experiencia laboral en el sector público, según rango etario**

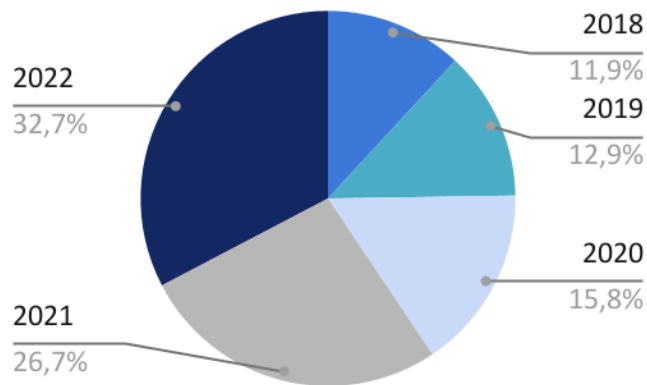


En cuanto a la permanencia de los egresados en el sector público, el 59,8% indicó que ya no se encuentra laborando en el aparato estatal. Dentro de este porcentaje, el 32,7% corresponde a egresados del año 2022. Este dato refleja una alta rotación de jóvenes en el sector público peruano, lo que plantea un desafío significativo en términos de retención del talento. Además, el hecho de que más de la mitad de los egresados que han abandonado el sector sean egresados de los años 2021 y 2022, sugiere una salida temprana, lo cual podría estar asociado con la precariedad de las modalidades de contratación, particularmente la locación de servicios, que -como se pudo observar anteriormente- es la más común entre los jóvenes de los grupos etarios más bajos. Esta situación resalta que la falta de estabilidad laboral y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional dentro del sector público podrían significar factores clave que contribuyen a la deserción temprana del talento joven.

**Figura 27: Permanencia en el sector público**

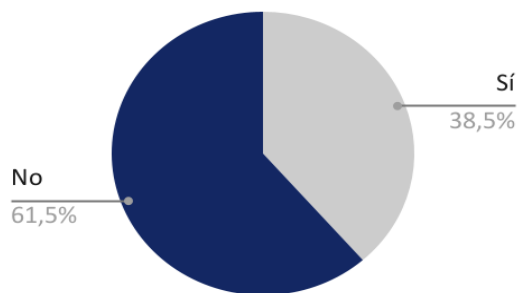


**Figura 28: Año de egreso de los egresados que ya no se encuentran laborando en el sector público**

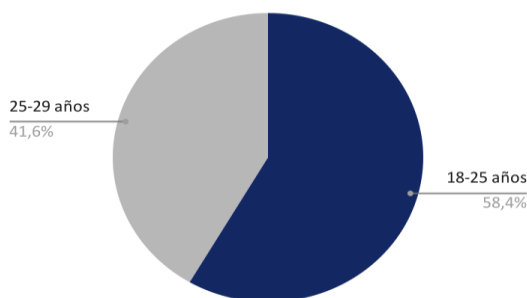


Asimismo, si se hace énfasis en el sexo, el 61,5% del sexo femenino ya no está laborando en el sector en comparación con el masculino, el cual representó el 38,5%. Si bien en ambos grupos se observa el retiro del sector público, en el caso del género femenino la diferencia es más amplia en comparación con el género masculino (femenino: 42 egresadas siguen laborando y 67 ya no; masculino: 26 egresados siguen laborando y 34 ya no). También, en cuanto a los rangos de edad, el 58,4% que ya no se encuentra laborando tenía entre 18 y 25 años.

**Figura 29: Porcentaje del sexo femenino que ya no se encuentran laborando en el sector público**

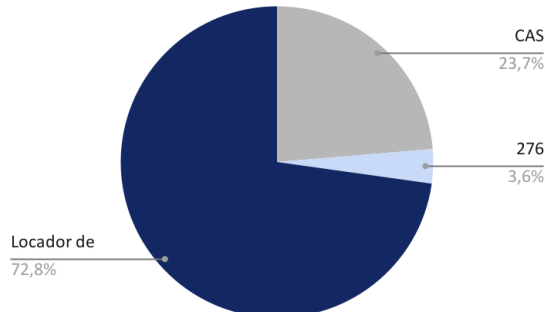


**Figura 30: Egresados entre 18 y 25 años que ya no se encuentran laborando en el sector público**



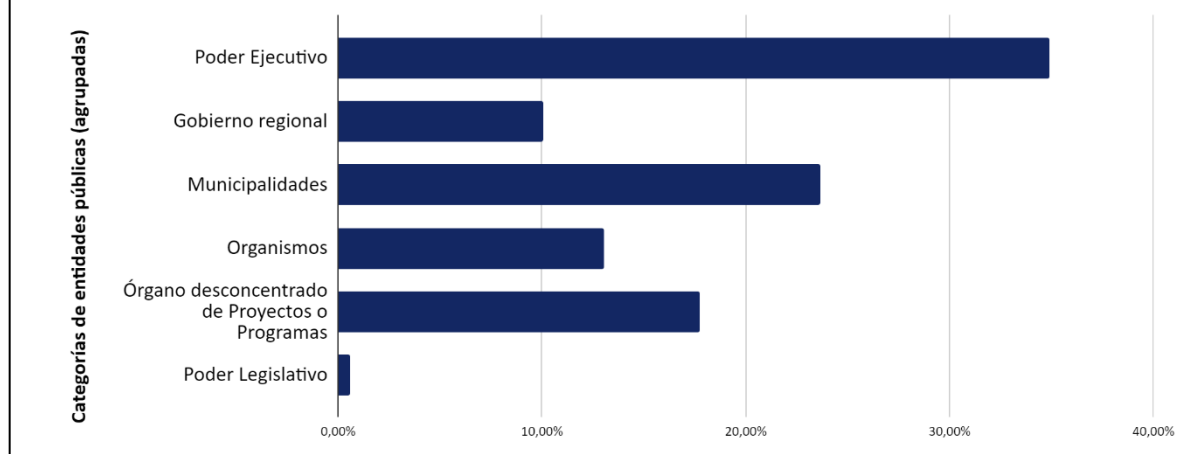
Al igual que en su primera experiencia laboral en el sector público, la última modalidad de contratación en la que se encuentran o se encontraron los egresados fue en la de locación de servicios (72,8%), CAS (23,7%) y 276 (3,6%), lo que indica que existió una continuidad de informalidad e inestabilidad a lo largo de la carrera de este grupo de jóvenes.

**Figura 31: Modalidad de contratación en la que se encuentran o se encontraron los egresados en el sector público**



Por otro lado, en cuanto al tipo de organización en la que los egresados se encuentran o se encontraron laborando por última vez, el 20,12% señaló a los ministerios; el 17,75%, en órganos desconcentrados de proyectos o programas; el 16,57%, en municipalidades distritales; el 11,83%, en proyectos o programas; y el otro 33,8% fue conformado por gobiernos regionales (9,47%), organismos públicos del Poder Ejecutivo (8,28%), municipalidades provinciales (7,10%), organismos autónomos (4,14%), Presidencia de la República - Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2,37%), Congreso de la República (0,59%), unidades de gestión educativa local (UGEL) (0,6%), entidades adscritas al PCM (0,59%) y organismos ejecutores (0,59%).

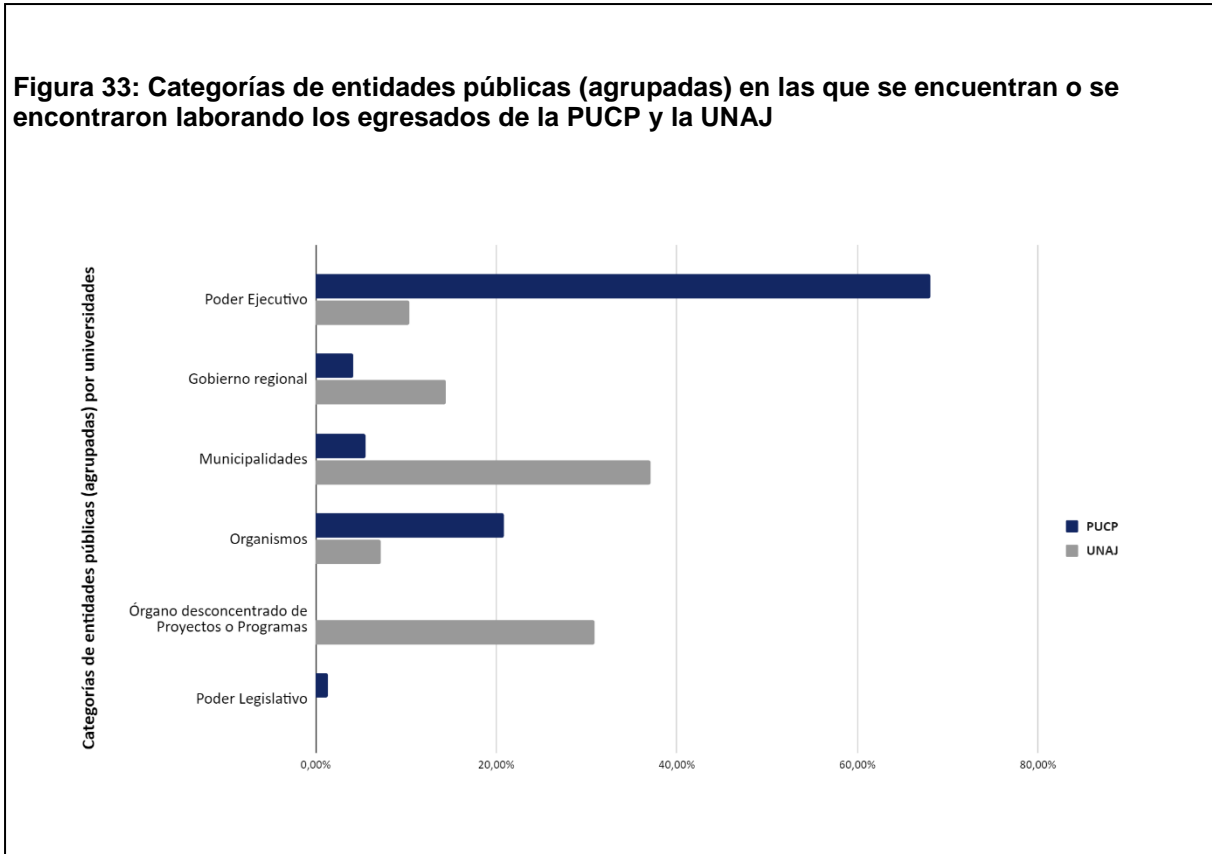
**Figura 32: Categorías de entidades públicas (agrupadas) en las que se encuentran o se encontraron laborando los egresados**



El análisis por universidades muestra diferencias notables en cuanto al tipo de entidad pública en la que se desempeñan los egresados. En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la mayoría de sus egresados trabaja o trabajó en ministerios (45,8%), seguidos por aquellos que se desempeñan en proyectos o programas (15,3%) y organismos públicos del Poder Ejecutivo (13,9%). Estos resultados indican que los egresados de la PUCP tienden a ocupar posiciones o encargos en instituciones centrales del gobierno, lo que puede reflejar una orientación hacia roles con mayor visibilidad, recursos y oportunidades de desarrollo dentro del sector público.

Por otro lado, los egresados de la UNAJ presentan un perfil distinto. La mayor parte de ellos se encuentra en órganos desconcentrados de proyectos o programas (30,9%), seguidos por aquellos que se encuentran trabajando en municipalidades distritales (24,7%), gobiernos regionales (14,4%) y municipalidades provinciales (12,4%). Este perfil sugiere que los egresados de la UNAJ tienen una mayor presencia en entidades descentralizadas y en gobiernos locales, lo que podría estar vinculado con el enfoque regional y territorial de la universidad.

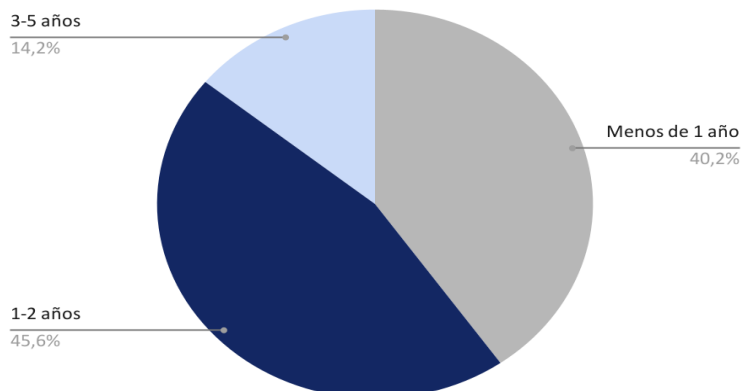
**Figura 33: Categorías de entidades públicas (agrupadas) en las que se encuentran o se encontraron laborando los egresados de la PUCP y la UNAJ**



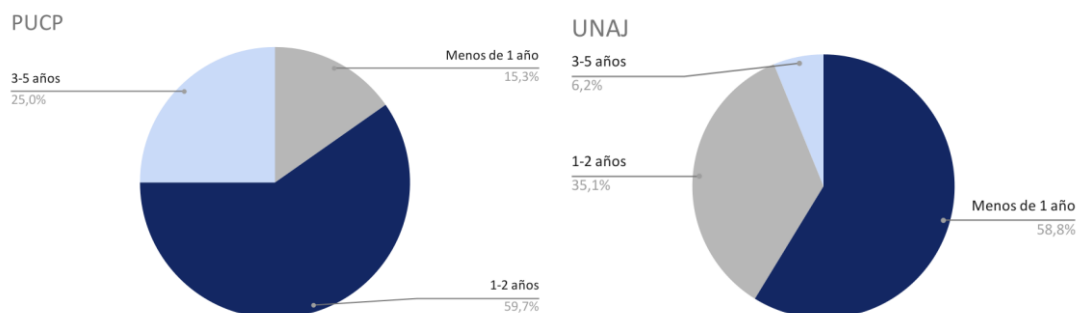
En cuanto a la experiencia laboral en el sector público, de la muestra, el 45,6% de los encuestados tenía entre 1 y 2 años de experiencia; el 40,2% contaba con menos de 1 año; y el 14,2% tenía entre 3 y 5 años de experiencia. Al desglosar los datos por universidades, se observó que el 59,7% de los egresados de la PUCP tenía entre 1 y 2 años de experiencia, seguido por un 25% que contaba con entre 3 y 5 años. En contraste, el 58,8% de los egresados de la UNAJ tenía menos de 1 año de experiencia, mientras que el 35,1% tenía entre 1 y 2 años de experiencia.

Estos datos sugieren que los egresados de la PUCP poseen una experiencia laboral más consolidada en el sector público en comparación con los egresados de la UNAJ, lo que podría estar relacionado con un mayor acceso a oportunidades laborales dentro del sector público por parte de los primeros. En cambio, los egresados de la UNAJ, con una proporción significativa (58,8%) de profesionales con menos de 1 año de experiencia, podrían estar enfrentando mayores desafíos en términos de estabilidad laboral y consolidación de su carrera en el sector público, lo que podría implicar una mayor rotación o falta de continuidad en el sector.

**Figura 34: Tiempo de experiencia de los egresados en el sector público**



**Figura 35: Tiempo de experiencia de los egresados en el sector público por universidades**



Finalmente, de todo este análisis, se observa diferencias y similitudes entre las dos universidades de acuerdo al resultado de la encuesta realizada. Por ejemplo, en cuanto las semejanzas, se contempla la modalidad de contratación, el retiro del sector público, su primera experiencia laboral, rango etario y el sexo mayoritario que ingresaron al sector público (Tabla 14).

**Tabla 14: Semejanzas entre la PUCP y UNAJ de acuerdo con la encuesta**

Semejanzas	
Modalidad de contratación	Los egresados de las dos universidades poseen, en su primera experiencia laboral, un alto porcentaje de contratación bajo la modalidad de locación de servicios (79.3%).
Retiro del sector público	Más del 50% de los egresados de las dos universidades han cesado de laborar en el sector público.

Primera experiencia laboral	El 62,1% de los egresados de ambas universidades indicaron que su primera experiencia laboral fue en el sector público.
Sexo mayoritario que ingresó al sector público	La mayoría de los egresados de ambas universidades que ingresaron al sector público fueron mujeres (64,5%).
Rango etario mayoritario que ingresó al sector público	La mayoría de los egresados de ambas universidades que ingresaron al sector público se encontraron en el rango etario de 18 y 24 años (55,6%).

Respecto a las diferencias, se muestra el año egreso, el tipo de entidad pública y el tiempo de experiencia laboral en el sector público (Tabla 15).

**Tabla 15: Diferencias entre la PUCP y UNAJ de acuerdo a la encuesta**

Categorías	PUCP	UNAJ
Año de egreso	Mayor proporción de egresados en el 2022 (30,2%) y 2021 (27,8%)	Mayor distribución entre los años 2018 y 2020
Tipo de entidad pública	Se encuentran o se encontraron laborando principalmente en ministerios (45,8%), proyectos o programas (15,3%), y organismos del Poder Ejecutivo (13,9%)	Se encuentran o se encontraron laborando principalmente en órganos desconcentrados de proyectos o programas (30,9%), municipalidades distritales (24,7%), y gobiernos regionales (14,4%).
Tiempo de experiencia en el sector público	El 59,7% tiene entre 1 y 2 años de experiencia, y el 25% entre 3 y 5 años	El 58,8% tiene menos de 1 año de experiencia, y el 35,1% entre 1 y 2 años.

## 1.2. Análisis descriptivo por factores

Además del análisis descriptivo de la muestra, es importante realizar un análisis de las respuestas de los egresados en relación con las valoraciones de cada ítem del modelo. Para ello, se utilizará la estructura inicial propuesta por Dabirian et al. (2019). Es decir, se realizará el análisis por cada uno de los ocho factores propuestos. Cabe recordar que cada ítem fue valorado mediante una escala del 1 al 7, donde: 1 = Nada importante; 2 = Poco importante; 3 = Casi importante; 4 = Neutral; 5 = Moderadamente importante; 6 = Muy importante; 7 = Extremadamente importante

### 1.2.1. *El factor de desarrollo como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público*

Tal como lo mencionó Dabirian (2020), el factor de desarrollo plantea brindar a los empleados la capacidad de poder avanzar a futuros empleos. Este factor, en la estructura propuesta por el autor, está compuesto por cinco ítems. No obstante, en esta investigación se consideraron cuatro por la duplicidad de uno de ellos (Tabla 16).

**Tabla 16: Resumen estadístico del factor de desarrollo**

Variables		1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.
DE1	Que la organización sirva como trampolín para acceder a futuros empleos	0,59 %	1,18 %	1,78 %	4,73 %	13,02 %	23,08 %	55,62 %	6,20	5,61	6,64	.000	7	1,158
DE2	Que me sienta más preparado como resultado de trabajar en la organización	0,00 %	0,00 %	0,00 %	2,37 %	8,28 %	31,95 %	57,40 %	6,44	6,28	6,57	.012	7	0,747
DE3	Que me sienta más seguro de mí mismo para buscar futuras oportunidades de empleo	0,00 %	0,59 %	1,78 %	2,37 %	15,38 %	46,15 %	33,73 %	6,06	5,83	6,23	.005	6	0,918
DE5	Que adquiera experiencia para mejorar mi carrera profesional	0,00 %	0,00 %	0,00 %	1,78 %	2,37 %	19,53 %	76,33 %	6,70	6,57	6,80	.012	7	0,604

Tal como se puede observar, la variable DE1, DE2 y DE5 concentran el mayor porcentaje de valoraciones en la máxima puntuación (7), lo que implica que los encuestados consideran que la seguridad personal adquirida para buscar futuras oportunidades de empleo (DE3) no tiene el mismo nivel de importancia como las demás variables (DE1, DE2 y DE5) que conforman el factor.

Además, la adquisición de experiencia profesional, en comparación con las demás variables, es aquello que consideraron más en la elección de un empleador en el sector público en cuanto a las oportunidades de desarrollo que este brinda; incluso, por encima de la oportunidad de acceder a futuros empleos por medio de la organización como plataforma.

Es preciso mencionar que la diferencia de las medias de ambas universidades en la variable relacionada a la búsqueda y acceso a futuros empleos es mayor, por lo que se debe prestar atención a la predominante valoración del grupo de egresados de la UNAJ frente a los egresados de la PUCP en relación con esta variable.

Además, se debe notar que, en la variable relacionada a la adquisición de experiencia profesional, existe una mayor concentración de los datos en ambos grupos; no obstante, se

debe resaltar que se considera una variable relevante para los egresados de la PUCP en comparación con otras de las variables que conforman el factor.

Por último, el nivel de significación en la diferencia de medias fue menor a .05 en las cuatro variables, por lo que es conveniente prestar atención a las medias de las variables en cada universidad. Por consiguiente, se puede observar que los egresados de la UNAJ valoraron más los cuatro ítems que conforman el factor de desarrollo en comparación con los egresados de la PUCP.

### 1.2.2. *El factor social como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público*

Por su parte, el factor social -según Dabirian et al. (2019)- se refiere a proporcionar un ambiente de trabajo emocionante por medio del trabajo en equipo y la colaboración entre las personas que integran la organización. Este factor está compuesto por cinco variables (Tabla 17).

**Tabla 17: Resumen estadístico del factor social**

Variables		1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.
SO1	Que la gerencia de la organización reconozca/aprecie a sus trabajadores	2,96 %	1,18 %	8,88 %	9,47 %	18,93 %	44,97 %	13,61 %	5,30	4,97	5,54	.009	6	1,396
SO2	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	0,00 %	0,00 %	5,33 %	11,24 %	36,09 %	33,14 %	14,20 %	5,40	5,51	5,31	.210	5	1,036
SO3	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	1,78 %	0,59 %	7,10 %	14,20 %	30,18 %	32,54 %	13,61 %	5,22	5,10	5,32	.282	5	1,262
SO4	Que la organización tenga un ambiente de trabajo estimulante/apasionante	0,00 %	1,18 %	2,37 %	6,51 %	23,08 %	36,09 %	30,77 %	5,83	5,69	5,93	.168	6	1,086
SO5	Que la organización tenga un ambiente de trabajo gratificante	0,59 %	1,18 %	1,78 %	5,92 %	19,53 %	48,52 %	22,49 %	5,78	5,51	5,98	.004	6	1,055

Como se puede observar, el mayor porcentaje de cada ítem no se encuentra en la máxima puntuación (como se pudo ver en el factor de desarrollo), sin que eso implique que

estas variables no sean importantes para la muestra. Asimismo, los encuestados consideraron que el hecho que una organización tenga un ambiente de trabajo apasionante es más importante que, por ejemplo, el reconocimiento que puedan obtener.

No obstante, es importante mencionar que dicha afirmación se basa en la media obtenida por cada factor, siendo esta una medida sensible a los valores atípicos, por lo que es más acertado observar la mediana que, en este caso particular, difiere del valor de la media.

En el caso de ambas universidades, se puede evidenciar que existe una significancia de medias solo en las variables SO1 y SO5, por lo que no sería apropiado establecer comparaciones de valoración en las variables SO2, SO3 y SO4. Es decir, no hay evidencia estadística significativa para concluir que las medias son distintas en ambos grupos por lo que calcularlas y compararlas no aportaría información relevante para el análisis.

Finalmente, es importante señalar que existe un mayor consenso en los datos respecto de las variables referidas a la importancia de la relación que puedan tener con los jefes o supervisores, en comparación con la relación que puedan tener con sus compañeros de trabajo. Ante eso, se puede observar la importancia del liderazgo que estos jefes puedan ejercer.

### 1.2.3. ***El factor de interés como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público***

El factor de interés está referido a las prácticas laborales de la organización, así como el fomento de la creatividad de sus trabajadores para la creación de productos y la formulación de servicios de calidad. Este factor está compuesto por cuatro variables (Tabla 18).

**Tabla 18: Resumen estadístico del factor de interés**

Variables		1	2	3	4	5	6	7	M	M- PUCP	M- UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.
IN1	Que la organización sea innovadora y ofrezca prácticas laborales novedosas	1,18 %	0,59 %	1,78 %	8,88 %	23,08 %	37,28 %	27,22 %	5,73	5,44	5,94	.006	6	1,159
IN2	Que la organización valore y haga uso de la creatividad de sus empleados	1,18 %	1,18 %	5,92 %	11,83 %	27,81 %	34,91 %	17,16 %	5,37	5,06	5,61	.004	6	1,248
IN3	Que la organización produzca o brinde productos o servicios de alta calidad	0,59 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	7,69 %	23,67 %	68,05 %	6,57	6,39	6,71	.006	7	0,761

IN4	Que la organización produzca o brinde productos o servicios innovadores	0,00 %	0,59 %	0,59 %	7,10 %	11,24 %	39,64 %	40,83 %	6,11	5,93	6,25	.039	6	0,972
-----	---	--------	--------	--------	--------	---------	---------	---------	------	------	------	------	---	-------

Como se puede observar, en las variables IN1 e IN2 existe una mayor dispersión de los datos, en comparación con las variables IN3 e IN4. Asimismo, el 91.72% de encuestados señaló que es muy importante o extremadamente importante que la organización brinde servicios de calidad.

En todos los ítems existe significancia de medias; por lo tanto, se puede afirmar que los egresados de la UNAJ valoran más que la organización desarrolle productos innovadores y de calidad, en comparación con los egresados de la PUCP.

Por último, es importante destacar que la variable con la media más baja es aquella que menciona el uso de la creatividad de los trabajadores. En definitiva, la dispersión de los datos en esta variable puede influenciar dicho resultado. No obstante, se debe resaltar el porcentaje puntuado en el máximo valor, el cual es menor en comparación con los demás ítems. Esto podría justificarse en la diversidad de percepciones entorno a la cultura organizacional que cada organización del sector público, según sus particularidades, pueda tener.

#### **1.2.4. El factor de aplicación como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público**

El factor de aplicación, según el autor, permite que los trabajadores puedan aplicar sus habilidades y competencias en un entorno orientado al cliente (en el caso de esta investigación, al ciudadano). Este factor está compuesto por cinco ítems (Tabla 19).

**Tabla 19: Resumen estadístico del factor de aplicación**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.	
AP1	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para retribuir a la sociedad	0,00 %	0,00 %	1,18 %	0,00 %	1,78 %	18,34 %	78,70 %	6,73	6,75	6,72	.778	7	0,612
AP2	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución de educación superior	0,59 %	0,59 %	2,96 %	1,78 %	14,79 %	37,87 %	41,42 %	6,09	6,04	6,12	.623	6	1,068

AP3	Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	1,78 %	0,59 %	2,96 %	8,28 %	36,09 %	26,04 %	24,26 %	5,51	5,18	5,76	.003	6	1,230
AP4	Que la organización me brinde un sentido de aceptación y pertenencia	0,00 %	0,00 %	2,96 %	10,65 %	33,14 %	34,91 %	18,34 %	5,55	5,40	5,66	.103	6	1,005
AP5	Que la organización me dé la oportunidad de aplicar mi talento para servir mejor a los ciudadanos	0,00 %	1,18 %	0,00 %	0,59 %	4,73 %	11,83 %	81,66 %	6,71	6,56	6,82	.022	7	0,759

En este factor se puede observar el consenso en las puntuaciones de la muestra. Tal como lo muestra la Tabla 23, las desviaciones estándar de las variables AP1 y AP5 muestran una mayor concentración de los datos. Asimismo, se evidencia que la orientación del servicio al ciudadano y la retribución a la sociedad son dos aspectos altamente importantes para los egresados de ambas universidades.

Lo anterior se complementa con la puntuación otorgada a la variable AP2 por lo que, se evidencia que los egresados de ambas universidades buscan aplicar su talento y aquello que aprendieron en la universidad para servir mejor a los ciudadanos. A eso último se le denomina vocación de servicio.

Finalmente, se observa que la variable referida a la inclinación por enseñar lo aprendido a otras personas es aquella que tiene menores puntuaciones en la muestra.

### **1.2.5. El factor económico como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público**

El factor económico se relaciona a las remuneraciones económicas y no económicas, tales como las oportunidades de ascenso en la organización o la seguridad laboral. Este factor está conformado por cuatro variables que indican un tipo de recompensa económica o no económica.

**Tabla 20: Resumen estadístico del factor económico**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.	
EC1	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de promoción	1,18%	1,78 %	4,14 %	5,92 %	21,89 %	21,30 %	43,79 %	5,85	4,89	6,56	.000	6	1,354
EC2	Que la organización me	0,59%	0,59 %	2,37 %	4,14 %	13,02 %	28,99 %	50,30 %	6,17	5,56	6,62	.000	7	1,111

	brinde estabilidad laboral (no tener que preocuparme por ser 'recortada')													
EC3	Que la organización ofrezca un salario básico superior al promedio	1,18%	0,00 %	1,18 %	2,96 %	14,20 %	20,71 %	59,76 %	6,30	5,72	6,73	.000	7	1,085
EC4	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	2,37%	4,14 %	5,92 %	17,75 %	22,49 %	25,44 %	21,89 %	5,18	4,26	5,86	.000	5	1,509

Como se puede observar, en el factor económico, el salario tiene mayor relevancia frente a otros beneficios como las compensaciones o las oportunidades internas de promoción. En esta variable, así como en todas, se cuenta con significancia de medias; por lo cual, se puede afirmar que el salario básico superior al promedio tiene mayor relevancia para el grupo de egresados de la UNAJ, en comparación con el grupo de egresados de la PUCP.

Asimismo, es importante mencionar que la segunda variable más valorada en este factor es aquella que trata sobre la seguridad laboral, concentrando más del 80% de las valoraciones en las puntuaciones más altas; y aquella que fue menos valorada, fue la que trata sobre el paquete de compensaciones. Esto último se podría deber a la ausencia de estos en el sector público.

### 1.2.6. *La imagen de marca como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público*

La imagen de marca es aquella que consiste en que la organización sea percibida como emocionante y moderna, según indica el autor. Este factor está compuesto por cinco variables, tal como lo muestra la tabla 21.

**Tabla 21: Resumen estadístico del factor de imagen de marca**

Variables		1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.
IM1	Que la organización se considere innovadora o "cool"	2,96 %	5,33 %	17,16 %	40,83 %	18,34 %	9,47 %	5,92 %	4,18	4,35	4,06	.163	4	1,312
IM2	Que la organización sea vista como "líder" en su industria	0,00 %	2,96 %	7,10 %	16,57 %	30,77 %	21,89 %	20,71 %	5,24	5,26	5,22	.821	5	1,311
IM3	Que la organización sea	0,59 %	1,78 %	7,69 %	15,38 %	31,95 %	26,04 %	16,57 %	5,21	5,35	5,10	.217	5	1,267

	bien conocida													
IM4	Que la organización sea vista como digna de confianza	0,00 %	0,00 %	3,55 %	9,47 %	17,16 %	41,42 %	28,40 %	5,82	5,90	5,75	.352	6	1,062
IM5	Que la organización tenga una reputación positiva	0,00 %	0,00 %	2,96 %	9,47 %	20,12 %	48,52 %	18,93 %	5,71	5,71	5,71	.984	6	0,978

Uno de los aspectos más resaltantes en las puntuaciones de este factor es la concentración obtenida en la primera variable (IM1). A diferencia de otras variables de este factor y de los que ya fueron desarrollados, para la muestra, que una organización sea innovadora o “cool”, no es un aspecto tan importante a considerar en el momento que se sienta atraída a esta, pero tampoco muy poco importante; más bien, fue un aspecto neutral para los encuestados en su valoración. La razón de ello podría encontrarse en las percepciones subjetivas de la muestra en relación a las otras variables que conforman el factor.

Además de ello, las variables más valoradas fueron aquellas referidas a la confianza en la institución a partir de que sea vista como digna de confianza (IM4) y que cuente con una reputación positiva (IM5). Por último, es importante señalar que, en todo el factor, no existe diferencia significativa de medias, por lo que no sería adecuado indicar predominancia alguna en las valoraciones de los egresados de ambas universidades.

### 1.2.7. *La gestión como factor presente en la decisión de laborar en una organización del sector público*

El factor de gestión se refiere a las relaciones que tienen los trabajadores con los gerentes y sus prácticas laborales. Este factor, al igual que el de imagen de marca, está compuesto por cinco variables, las cuales se pueden observar en la Tabla 22.

**Tabla 22: Resumen estadístico del factor de gestión**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Dev. Están.	
GE1	Que el supervisor tenga una visión clara	0,59 %	0,59 %	1,18 %	2,96%	23,08 %	53,85 %	17,75 %	5,80	5,67	5,90	.107	6	0,917
GE2	Que el supervisor esté comprometido con el trabajo de alta calidad	0,59 %	0,00 %	0,59 %	3,55%	20,12 %	44,38 %	30,77 %	5,99	5,79	6,13	.017	6	0,926
GE3	Que el supervisor entienda lo que mi trabajo necesita	0,00 %	0,00 %	0,59 %	1,78%	30,18 %	49,11 %	18,34 %	5,83	5,75	5,89	.252	6	0,764
GE4	Que el supervisor esté dispuesto a	0,00 %	0,00 %	1,18 %	5,92%	33,14 %	44,97 %	14,79 %	5,66	5,58	5,72	.294	6	0,844

	ayudarme a resolver problemas en mi trabajo													
GE5	Que el supervisor me anime y me apoye	0,00 %	1,18 %	2,96 %	11,24 %	37,87 %	33,14 %	13,61 %	5,40	5,17	5,57	.012	5	1,031

A diferencia de algunos factores, la concentración de la puntuación de este factor se centra en el valor de 6; es decir que para la muestra las variables de este factor fueron muy importantes para tomar la decisión de laborar en el sector público. Además, se debe considerar la presencia de datos atípicos, por lo que no es recomendable realizar una comparación de medias entre las variables de este factor. También, de los datos se puede reconocer la importancia e influencia del supervisor y su enfoque hacia el trabajo de calidad en ambos grupos debido a que en las variables GE1, GE3 y GE4 no hay significancia de medias.

Más allá del ánimo y apoyo que pueda brindar el supervisor, los egresados destacan la comprensión de lo que se necesita y lo que se busca de ellos en el trabajo, por lo que es indispensable que cuenten con un supervisor con una visión clara; sobre todo, considerando la importancia que tiene para la muestra el otorgar productos y servicios de calidad.

### **1.2.8. El balance vida-trabajo como factor presente en la decisión de laborar en una organización**

Según Dabirian et al. (2019), el factor de balance vida-trabajo es aquel que permite que los empleados puedan administrar su vida personal y su vida laboral sin que exista algún tipo de conflicto. Este factor está compuesto, según la propuesta original del autor, por cuatro ítems (Tabla 23).

**Tabla 23: Resumen estadístico del factor de balance vida-trabajo**

Variables	1	2	3	4	5	6	7	M	M-PUCP	M-UNAJ	Sig.	Me	Desv. Están.
BVT1 Que la organización tenga un horario de trabajo que me permita pasar tiempo con mis familiares y amigos	0,00 %	0,59 %	2,37 %	2,37 %	10,65 %	28,40 %	55,62 %	6,31	5,99	6,55	.000	7	0,988
BVT2 Que la organización cuente con horarios de trabajo flexibles	0,00 %	1,78 %	1,18 %	7,69 %	23,08 %	18,93 %	47,34 %	5,98	5,49	6,35	.000	6	1,188
BVT3 Que la organización me permita teletrabajar cuando sea	0,59 %	3,55 %	7,10 %	6,51 %	17,16 %	27,81 %	37,28 %	5,69	5,69	5,68	.950	6	1,440

	adecuado													
BVT4	Que la organización permita el ajuste de las horas de trabajo para satisfacer las necesidades personales del grupo	1,78 %	4,73 %	7,69 %	15,3 8%	23,67 %	24,26 %	22,49 %	5,17	5,15	5,19	.889	5	1,516

Tal como lo muestran los estadísticos de este factor, existe diferencia significativa de medias en las variables BVT1 y BVT2. Estos dos ítems muestran que, para los egresados de la UNAJ, un horario flexible que les permita pasar tiempo con familiares y amigos tiene más relevancia que para los egresados de la PUCP.

Se observa una mayor dispersión de las puntuaciones en la variable relacionada con el ajuste de las horas de trabajo para satisfacer de necesidades personales del grupo. Por lo tanto, los puntos de vista de los egresados de ambas universidades serían más variados en comparación, por ejemplo, con la variable relacionada con el horario de trabajo que permite que los egresados de la muestra pasen tiempo con sus familias.

### 1.3. Análisis Factorial

En el presente apartado se presentarán los resultados de los análisis factoriales: exploratorio y confirmatorio. En el Análisis Factorial Exploratorio, se comenzará con el análisis de la prueba de esfericidad de Bartlett y el índice de Kaiser-Meyer-Olkin, como supuestos que indican si la aplicación del AFE es beneficiosa.

### 1.4. Análisis Factorial Exploratorio

Como se mencionó en el capítulo metodológico, el análisis factorial exploratorio empleó el instrumento final de Dabirian et al. (2019) con 36 ítems (37 ítems, exceptuando el ítem duplicado de la escala propuesta por los autores).

#### 1.4.1. Análisis KMO y Prueba de Esfericidad Inicial

Según la teoría, para que sea factible el uso del análisis factorial y el modelo sea significativo, se espera que el valor del KMO sea lo más cercano a 1. En este caso, tal como se indica en la Tabla 24, un valor del KMO mayor a 0.80 es considerado como meritorio. Al respecto, como se muestra en la Tabla 28, el valor del KMO asciende a 0.835, por lo que se reafirma la factibilidad del análisis.

Luego, continuando con las pruebas iniciales, es importante ratificar la significancia de los resultados; por tanto, se espera que la prueba de esfericidad de Bartlett rechace la hipótesis nula, mediante un  $p < .05$ . En este caso, tanto el índice de Kaiser-Meyer-Olkin, como

la prueba de esfericidad de Bartlett, dieron resultados positivos, por lo que se puede continuar con el análisis factorial.



**Tabla 24: Resultados del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett (primera rotación)**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,835
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4213,739
	GI	630
	Sig.	0,000

### 1.4.2. Análisis de agrupación de variables

Después, es importante analizar la cantidad de factores extraídos, según el procedimiento elegido; en este caso, aquel que se basa en el porcentaje de la varianza. Según la teoría, lo ideal es que los factores extraídos logren explicar el 60% de la varianza. Por tanto, tal como se ve en el cuadro de la varianza total explicada de la rotación inicial (Tabla 25), al emplear las 36 variables propuestas por Dabirian et al. (2019), el número de factores adecuado es de 9, los cuales explican el 73.10% de la variación total de los factores que estuvieron presentes en la decisión de la muestra de laborar en el sector público peruano.

**Tabla 25: Varianza total explicada de la rotación inicial**

Varianza total explicada									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	11,352	31,534	31,534	11,014	30,594	30,594	3,655	10,154	10,154
2	3,552	9,866	41,400	3,224	8,955	39,549	3,514	9,760	19,914
3	2,454	6,818	48,217	2,107	5,852	45,401	3,435	9,541	29,454
4	1,855	5,152	53,369	1,546	4,295	49,696	3,087	8,574	38,028
5	1,747	4,854	58,223	1,431	3,976	53,672	2,260	6,278	44,306
6	1,681	4,670	62,893	1,289	3,580	57,252	2,063	5,731	50,037
7	1,392	3,868	66,761	1,085	3,014	60,266	1,940	5,390	55,427
8	1,164	3,233	69,994	0,794	2,204	62,470	1,753	4,870	60,296
9	1,119	3,109	73,103	0,731	2,030	64,500	1,513	4,204	64,500
10	0,901	2,503	75,606						
11	0,815	2,263	77,869						
12	0,766	2,128	79,997						
13	0,730	2,027	82,025						
14	0,628	1,745	83,769						
15	0,564	1,567	85,336						
16	0,532	1,479	86,815						
17	0,508	1,412	88,227						
18	0,438	1,217	89,444						
19	0,423	1,174	90,618						
20	0,339	0,940	91,558						

21	0,327	0,909	92,468						
22	0,295	0,820	93,287						
23	0,284	0,789	94,076						
24	0,256	0,711	94,787						
25	0,250	0,694	95,481						
26	0,242	0,672	96,153						
27	0,217	0,603	96,756						
28	0,184	0,510	97,266						
29	0,181	0,503	97,769						
30	0,160	0,445	98,214						
31	0,137	0,380	98,594						
32	0,124	0,345	98,939						
33	0,114	0,317	99,256						
34	0,101	0,281	99,537						
35	0,088	0,246	99,783						
36	0,078	0,217	100,000						

Método de extracción: factorización del eje principal.

De este modo, las 36 variables observables fueron agrupadas en 9 factores no observables, tal como se muestra en la Tabla 26.

**Tabla 26: Matriz inicial de componentes rotados (primera rotación)**

Matriz de factor rotados									
	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
GE2	0,786								
GE3	0,722								
GE1	0,701								
GE4	0,588								
GE5	0,579								
EC4		0,798							
EC3		0,696							
EC1		0,639							
EC2		0,636							
IN2									
IM3			0,923						
IM5			0,746						
IM4			0,707						
IM2			0,650						
IM1			0,537						
AP4				0,715					
AP3				0,674					
AP1				0,661					
AP5				0,644					
AP2				0,622					
SO2					0,801				

SO3					0,730				
SO1									
BVT3						0,834			
BVT4						0,732			
BVT2						0,554			
SO4							0,645		
SO5									
BVT1									
IN3									
DE1								0,642	
DE2								0,505	
DE3								0,501	
DE5									
IN4									0,727
IN1									0,524

La primera rotación ha evidenciado que -por las cargas factoriales menores a 0.5- 6 de las 36 variables iniciales deben ser excluidas con el propósito de optimizar las agrupaciones. Asimismo, cabe destacar que, según la estructura propuesta por Dabirian et al. (2019), dichas variables formaban parte de cuatro de los ocho factores de su modelo. Por tanto, esta necesidad de ajuste sugiere que las variables no excluidas deben ser reagrupadas y analizadas nuevamente, por lo que se realizó una segunda rotación.

### 1.4.3. Segunda rotación realizada

Luego de la exclusión de las variables IN2, SO1, SO5, BVT1, IN3 y DE5, se procedió a realizar la segunda rotación, la cual dio como resultado un valor KMO de 0.824 y una significancia esperada menor a 0.05 (Tabla 27).

**Tabla 27: Resultados del KMO y la Prueba de Esfericidad de Bartlett (segunda rotación)**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,824
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	3297,865
	GI	435
	Sig.	0,000

Las treinta variables no excluidas en la primera rotación fueron agrupadas en 7 factores no observables (Tabla 28), representando una varianza de 70.063%: un valor por encima de lo aceptable. La agrupación de estas variables puede ser observada en la matriz de factor rotado de la segunda rotación (Tabla 29).

**Tabla 28: Varianza total explicada de la segunda rotación**

Varianza total explicada									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,397	31,324	31,324	9,030	30,100	30,100	4,107	13,691	13,691
2	3,447	11,490	42,814	3,085	10,282	40,382	3,316	11,053	24,744
3	2,328	7,760	50,574	1,961	6,536	46,917	3,141	10,469	35,213
4	1,720	5,733	56,307	1,446	4,820	51,737	2,495	8,315	43,528
5	1,651	5,504	61,811	1,299	4,331	56,068	1,979	6,595	50,124
6	1,299	4,329	66,140	0,926	3,086	59,154	1,920	6,398	56,522
7	1,177	3,922	70,063	0,880	2,933	62,087	1,669	5,565	62,087

**Tabla 29: Matriz inicial de componentes rotados (segunda rotación)**

	Matriz de factor rotados						
	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
EC1	0,783						
EC4	0,741						
EC3	0,719						
DE1	0,686						
EC2	0,671						
DE3							
DE2							
IM3		0,902					
IM5		0,764					
IM4		0,728					
IM2		0,651					
IM1		0,516					
GE2			0,753				
GE3			0,723				
GE1			0,690				
GE5			0,616				
GE4			0,595				
AP4				0,699			
AP3				0,693			
AP2				0,666			
IN4							
SO3					0,772		
SO2					0,749		
IN1							
BVT3						0,887	
BVT4						0,719	

BVT2	0,503					0,563	
AP1							0,749
AP5							0,618
SO4							0,539

La segunda rotación ha resultado en siete factores. Como se puede observar, esta rotación sugiere la exclusión de cuatro variables, la agrupación de variables que antes pertenecían a otro factor y la formación de un factor nuevo.

Por un lado, el análisis factorial exploratorio sugiere que se excluyan dos variables del factor Desarrollo y dos variables del factor Interés. Si bien es cierto, el factor Interés propuesto por Dabirian et al. (2019) tenía un total de cuatro variables, después de la segunda rotación del modelo con los datos obtenidos en la muestra de estudio, dichos ítems fueron excluidos totalmente.

Por otro lado, tal como sucedió con las variables DE1, AP1, AP5 y SO4, el análisis sugiere que estas sean agrupadas con variables que, originalmente, no pertenecían a su factor. Luego, se puede observar que la variable BVT2 tiene cargas factoriales altas en los factores 1 y 6, por lo que -teniendo en cuenta lo antes mencionado- es necesario realizar una tercera rotación.

#### **1.4.4. Tercera y última rotación realizada**

En la tercera rotación, tomando en cuenta las sugerencias de exclusión, el índice de Kaiser-Meyer-Olkin dio un número de 0.810 y una prueba de esfericidad de Bartlett de 0.000. Por lo tanto, el análisis realizado puede calificarse como beneficioso (Tabla 30).

**Tabla 30: Resultados del KMO y la Prueba de Esfericidad de Bartlett (tercera y última rotación)**

<b>Prueba de KMO y Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0,810	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2883,282
	GI	325
	Sig.	0,000

Luego, del mismo modo que en la segunda rotación, el AFE propone que las variables sean agrupadas en 7 factores, los cuales representan el 74.469% del total de la varianza: un porcentaje esperado y mayor que en la segunda rotación.

**Tabla 31: Varianza total explicada de la tercera y última rotación**

Varianza total explicada									
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,323	32,013	32,013	7,994	30,747	30,747	3,359	12,921	12,921
2	3,209	12,342	44,355	2,863	11,012	41,759	3,281	12,619	25,540
3	2,270	8,733	53,088	1,918	7,376	49,136	3,112	11,969	37,509
4	1,683	6,473	59,560	1,436	5,523	54,659	2,264	8,709	46,218
5	1,548	5,955	65,515	1,216	4,676	59,334	1,907	7,333	53,551
6	1,228	4,724	70,239	0,895	3,444	62,778	1,684	6,476	60,027
7	1,100	4,230	74,469	0,829	3,188	65,966	1,544	5,939	65,966

Cabe resaltar que, en esta tercera rotación realizada, los siete factores están compuestos por 26 de las 36 variables iniciales en el instrumento final de Dabirian et al. (2019). Por lo que, frente a las sugerencias propuestas por el AFE en la segunda rotación, es necesario analizar e identificar algún nuevo reordenamiento de las variables observables (Tabla 32).

**Tabla 32: Matriz inicial de componentes rotados (segunda rotación)**

Matriz de factor rotados							
	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
EC1	0,781						
EC3	0,756						
EC4	0,749						
EC2	0,671						
DE1	0,637						
IM3		0,914					
IM5		0,752					
IM4		0,718					
IM2		0,657					
IM1		0,525					
GE2			0,761				
GE3			0,728				
GE1			0,692				
GE5			0,613				
GE4			0,598				
AP4				0,724			
AP3				0,705			
AP2				0,662			
BVT3					0,921		

BVT4					0,716		
BVT2	0,513				0,534		
SO3						0,800	
SO2						0,769	
AP1							0,730
AP5							0,622
SO4							0,555

De tal forma, al no existir ítems que excluir, el modelo original de Dabirian et al. (2019) de 8 factores se ha reagrupado en 7 para la muestra de esta investigación. Asimismo, se puede observar que los factores de Imagen de Marca, Gestión, Aplicación, Balance Vida-Trabajo y Social, mantienen variables que inicialmente estaban agrupados.

Por el contrario, en el caso del factor Económico, hubo una reagrupación manteniendo las cuatro variables propuestas por el autor y agregando una variable que inicialmente pertenecía al factor de Desarrollo. Cabe destacar que, este último ítem, es el único de ese factor que no fue excluido. Si bien es cierto, esta reagrupación no supone necesariamente un renombramiento del factor, con el fin que los ítems guarden coherencia teórica, se ha decidido renombrar este factor con el título “Remuneración y Desarrollo”.

Otra observación que se desprende de la nueva estructura del modelo son las cargas factoriales del ítem BVT2. Como se puede observar, este ítem manifiesta una alta correlación en dos factores (Remuneración y Desarrollo, y Balance Vida-Trabajo). Por tanto, tomando en cuenta la afirmación de la variable (“Que la organización cuente con horarios de trabajo flexibles”), se agrupó en su factor inicial: Balance Vida-Trabajo; esto debido a que la carga factorial más alta se encontraba en su factor inicial y porque, según la teoría, no guardaba relación con el primer factor.

Más allá de las sugerencias del AFE en relación a lo mencionado anteriormente, la observación más resaltante podría ser que, después del análisis, surgió un nuevo factor que no estaba contemplado en el modelo inicial de Dabirian et al. (2019), por lo que el perfil de la muestra podría haber motivado ello.

Este nuevo factor está compuesto por los ítems AP1 (“Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para retribuir a la sociedad”), AP5 (“Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para servir mejor a los ciudadanos”) y SO4 (“Que la organización tenga un ambiente estimulante/apasionante”). Por lo tanto, según el sustento teórico, este nuevo factor fue nombrado como “Interés por el servicio público”. Finalmente, la nueva estructura puede observarse en la Tabla 33.

Tabla 33: Modelo final después del Análisis Factorial Exploratorio

MODELO FINAL - DESPUÉS AFE (26 ítems, 7 factores)			
Factores	Ítems	Etiqueta	Carga factorial
<b>Remuneración y desarrollo (RD)</b>	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de promoción	EC1	0,781
	Que la organización ofrezca un salario básico superior al promedio	EC3	0,756
	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	EC4	0,749
	Que la organización me brinde estabilidad laboral (no tener que preocuparme por ser "recortado")	EC2	0,671
	Que la organización sirva como trampolín para acceder a futuros empleos	DE1	0,637
<b>Imagen de marca (IM)</b>	Que la organización sea bien conocida	IM3	0,914
	Que la organización tenga una reputación positiva	IM5	0,752
	Que la organización sea vista como digna de confianza	IM4	0,718
	Que la organización sea vista como "líder" en su industria	IM2	0,657
	Que la organización se considere innovadora o "cool"	IM1	0,525
<b>Gestión (GE)</b>	Que el supervisor esté comprometido con el trabajo de alta calidad	GE2	0,761
	Que el supervisor entienda lo que mi trabajo necesita	GE3	0,728
	Que el supervisor tenga una visión clara	GE1	0,692
	Que el supervisor me anime y me apoye	GE5	0,613
	Que el supervisor esté dispuesto a ayudarme a resolver problemas en mi trabajo	GE4	0,598
<b>Aplicación (AP)</b>	Que la organización me brinde un sentido de aceptación y pertenencia	AP4	0,724
	Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	AP3	0,705
	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución de educación superior	AP2	0,662
<b>Balance Vida-Trabajo (BVT)</b>	Que la organización me permita teletrabajar cuando sea adecuado	BVT3	0,921
	Que la organización permita el ajuste de las horas de	BVT4	0,716

	trabajo para satisfacer las necesidades personales del grupo		
	Que la organización cuente con horarios de trabajo flexibles	BVT2	0,534
<b>Social (SO)</b>	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	SO3	0,800
	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	SO2	0,769
<b>Interés por el servicio público (ISP)</b>	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para retribuir a la sociedad	AP1	0,730
	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para servir mejor a los ciudadanos	AP5	0,622
	Que la organización tenga un ambiente estimulante/apasionante	SO4	0,555

### 1.5. Análisis factorial exploratorio por universidades

En línea con el cumplimiento del tercer objetivo específico de esta investigación (analizar las semejanzas y diferencias entre los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de ambos grupos de egresados), se vio por conveniente realizar un AFE por cada universidad estudiada.

Cabe mencionar que, como se señaló anteriormente, el número de variables y el número de observaciones (tamaño de la muestra) son determinantes en la utilidad del AFE. Por tanto, considerando el número de observaciones de la PUCP (72 encuestas realizadas) y el número de observaciones de la UNAJ (97 encuestas realizadas), se vio por conveniente aplicar el AFE sobre el modelo reducido en esta investigación; es decir, el modelo obtenido después del AFE general que resultó en 26 ítems agrupados en 7 factores no observables.

#### 1.5.1. Análisis factorial exploratorio PUCP

En lo que respecta a la PUCP, el AFE fue realizado en cuatro rotaciones, obteniendo los siguientes resultados finales en el índice KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

**Tabla 34: Resultados del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett en la última rotación realizada a la muestra de la PUCP**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,733
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	949.233
	GI	171
	Sig.	0,000

Estos resultados, según la teoría, indican un uso regular del análisis factorial, lo cual se considera aceptable. En relación a la prueba de esfericidad de Bartlett, se observa que las variables “están lo suficientemente intercorrelacionadas para realizar el AFE” (Pérez y Medrano, 2010, p. 61). Luego, la cantidad de ítems concluyó en 19 a partir del modelo reducido empleado. Asimismo, es preciso indicar que estos ítems fueron agrupados en 5 factores que explican el 74.113% de la varianza. El modelo final aplicado a la PUCP se puede observar en la Tabla 35.

**Tabla 35: Modelo final (reducido) aplicado en la PUCP**

<b>MODELO FINAL (REDUCIDO) APLICADO EN LA PUCP (19 ítems, 5 factores)</b>			
<b>Factores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Etiqueta</b>	<b>Carga factorial</b>
Imagen de marca (IM)	Que la organización se considere innovadora o “cool”	IM1	0,575
	Que la organización sea vista como “líder” en su industria	IM2	0,752
	Que la organización sea bien conocida	IM3	0,891
	Que la organización sea vista como digna de confianza	IM4	0,688
	Que la organización tenga una reputación positiva	IM5	0,826
	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	SO2	0,557
Gestión (GE)	Que el supervisor tenga una visión clara	GE1	0,738
	Que el supervisor esté comprometido con el trabajo de alta calidad	GE2	0,699
	Que el supervisor entienda lo que mi trabajo necesita	GE3	0,735
	Que el supervisor esté dispuesto a ayudarme a resolver problemas en mi trabajo	GE4	0,609
	Que el supervisor me anime y me apoye	GE5	0,623
Aplicación (AP)	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución de educación superior	AP2	0,535
	Que la organización me brinde un sentido de aceptación y pertenencia	AP4	0,617

	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para retribuir a la sociedad	AP1	0,845
	Que la organización me dé la oportunidad de aplicar mi talento para servir mejor a los ciudadanos	AP5	0,903
Balance Vida-Trabajo (BVT)	Que la organización cuente con horarios de trabajo flexibles	BVT2	0,714
	Que la organización me permita teletrabajar cuando sea adecuado	BVT3	0,854
Económico (EC)	Que la organización ofrezca un salario básico superior al promedio	EC3	0,974
	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	EC4	0,510

Según la estructura expuesta, se puede observar que cada factor está compuesto por variables que, originalmente, correlacionaron con estos, excepto por el factor Imagen de Marca. No obstante, como se mencionó anteriormente, la reagrupación de un ítem en otro factor no necesariamente supone la necesidad de renombrar este, por lo que -en este caso- se mantendrá con la misma denominación.

Por el contrario, en los casos de los factores Aplicación, Balance Vida-Trabajo y Económico, se excluyó al menos un ítem original. En el caso del factor Aplicación, el ítem AP3 fue excluido y, en los casos de los factores Balance Vida-Trabajo y Económico, se excluyeron los ítems BVT1 y BVT4, y los ítems EC1 y EC2, respectivamente.

Finalmente, se puede notar que los factores Interés por el Servicio Público (ISP) y Social (SO) han llegado a desaparecer en esta estructura aplicada a los egresados de la PUCP. No obstante, ello no es motivo suficiente para afirmar que estos factores no son valorados por este grupo, sino que no se encontraron correlaciones entre ítem y factor para que este último sea formado, sin que ello indique algún tipo de causalidad.

### **1.5.2. Análisis factorial exploratorio UNAJ**

En lo que respecta a la UNAJ, el AFE fue realizado en tres rotaciones (una rotación menos en comparación con la PUCP), obteniendo los siguientes resultados finales en el índice KMO y en la prueba de esfericidad de Bartlett.

**Tabla 36: Resultados del KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett en la última rotación realizada a la muestra de la UNAJ**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,757
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1450.163
	gl	231
	Sig.	0,000

Estos resultados, al igual que en el caso de la PUCP, indican un uso regular, pero aceptable del análisis factorial. Además, se puede observar que el valor KMO es ligeramente mayor que en el caso de la PUCP; esto último puede deberse a que el número de observaciones en la UNAJ es mayor, ya que existe una relación entre el tamaño de la muestra y el número de ítems (97 observaciones en la UNAJ frente a 72 observaciones en la PUCP).

En relación con la prueba de esfericidad de Bartlett, se observa que las variables “están lo suficientemente intercorrelacionadas para realizar el AFE” (Pérez y Medrano, 2010, p. 61). Luego, la cantidad de ítems concluyó en 22 a partir del modelo reducido empleado. Asimismo, es preciso indicar que estos ítems fueron agrupados en 5 factores que explicaban el 78.263% de la varianza. El modelo final aplicado a la UNAJ se puede observar en la Tabla 37.

**Tabla 37: Modelo final (reducido) aplicado en la UNAJ**

MODELO FINAL (REDUCIDO) APLICADO EN LA UNAJ (22 ítems, 6 factores)			
Factores	Ítems	Etiqueta	Carga factorial
Gestión	Que el supervisor tenga una visión clara	GE1	0,855
	Que el supervisor esté comprometido con el trabajo de alta calidad	GE2	0,720
	Que el supervisor entienda lo que mi trabajo necesita	GE3	0,809
	Que el supervisor esté dispuesto a ayudarme a resolver problemas en mi trabajo	GE4	0,745
	Que el supervisor me anime y me apoye	GE5	0,770
Remuneración y Desarrollo	Que la organización ofrezca buenas oportunidades internas de promoción	EC1	0,595
	Que la organización me brinde estabilidad laboral (no tener que preocuparme por ser ‘recortada’)	EC2	0,744
	Que la organización ofrezca un salario básico	EC3	0,696

	superior al promedio		
	Que la organización ofrezca un paquete de compensaciones atractivo	EC4	0,694
	Que la organización sirva como un trampolín para acceder a futuros empleos	DE1	0,547
Imagen de marca	Que la organización sea vista como "líder" en su industria	IM2	0,576
	Que la organización sea bien conocida	IM3	0,854
	Que la organización sea vista como digna de confianza	IM4	0,741
	Que la organización tenga una reputación positiva	IM5	0,607
Balance Vida-Trabajo	Que la organización cuente con horarios de trabajo flexibles	BVT2	0,646
	Que la organización me permita teletrabajar cuando sea adecuado	BVT3	0,917
	Que la organización permita el ajuste de las horas de trabajo para satisfacer las necesidades personales del grupo	BVT4	0,818
Aplicación	Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución de educación superior	AP2	0,663
	Que la organización me brinde la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	AP3	0,875
	Que la organización me brinde un sentido de aceptación y pertenencia	AP4	0,716
Social	Que pueda tener una buena relación con mis jefes/supervisores en la organización	SO2	0,909
	Que pueda tener una buena relación con mis compañeros de trabajo en la organización	SO3	0,776

La estructura resultante del AFE en la muestra de la UNAJ indica que en el factor Remuneración y Desarrollo, se incluye la variable DE1 (variable perteneciente al factor Desarrollo en el instrumento propuesto por Dabirian et al. (2019). No obstante, es importante recordar que, después del AFE general, estas variables llegaron a agruparse y a formar este factor que, inicialmente, llevaba la denominación de "Económico", por lo que no existen cambios en relación al modelo reducido.

Finalmente, más allá de los ítems excluidos, se puede observar que -al igual que en la muestra de la PUCP- el factor Interés por el Servicio Público (ISP) no halló correlaciones significativas con ningún ítem como para que llegue a formarse. No obstante, tal como se mencionó, esto no es concluyente para afirmar que, para la muestra, el interés por el servicio público sea bajo.

### 1.6. Análisis Factorial Confirmatorio

Tal como se desarrolló en el capítulo metodológico, después de obtener un conocimiento robusto en cuanto a la teoría y la estructura del modelo, es necesario realizar un análisis factorial confirmatorio con el fin de complementar los hallazgos obtenidos en el AFE en relación con los factores subyacentes obtenidos.

Con lo anterior, se pretende evaluar el ajuste del modelo teniendo en cuenta que los factores obtenidos en el AFE se encuentran correlacionados para explicar un fenómeno que ha ocurrido. Por tanto, es necesario analizar la estructura mediante pruebas de bondad de ajuste, tales como el CFI y el RMSEA.

Al graficar la estructura del modelo que ha surgido luego del AFE, el AFC evidenció las siguientes covariaciones (Tabla 38).

**Tabla 38: Covariaciones del modelo resultante luego del Análisis Factorial Confirmatorio**

V1	REL.	V2	ESTIMATE	S.E.	C.R.	PLabel
ISP	<-->	SO	.211	.057	3.719	***
BVT	<-->	ISP	.198	.063	3.164	.002
AP	<-->	ISP	.218	.043	5.067	***
GES	<-->	ISP	.079	.034	2.352	.019
IM	<-->	ISP	.148	.054	2.741	.006
RD	<-->	ISP	.162	.056	2.898	.004
BVT	<-->	SO	.638	.144	4.421	***
AP	<-->	SO	.288	.082	3.509	***
GES	<-->	SO	.404	.084	4.827	***
IM	<-->	SO	.696	.131	5.312	***
RD	<-->	SO	.657	.134	4.924	***
AP	<-->	BVT	.401	.096	4.172	***
GES	<-->	BVT	.362	.090	4.015	***
IM	<-->	BVT	.420	.136	3.077	.002
RD	<-->	BVT	.532	.143	3.712	***
GES	<-->	AP	.204	.053	3.852	***
IM	<-->	AP	.227	.078	2.894	.004
RD	<-->	AP	.481	.094	5.107	***
IM	<-->	GES	.508	.089	5.728	***

RD	<-->	GES	.431	.087	4.970	***
RD	<-->	IM	.358	.122	2.923	.003
e7	<-->	e8	.237	.054	4.370	***
e13	<-->	e15	-.122	.030	-4.145	***
e11	<-->	e14	-.135	.036	-3.744	***
e7	<-->	e9	-.127	.040	-3.218	.001
e14	<-->	e15	.078	.047	1.664	.096
e6	<-->	e9	.102	.089	1.146	.252

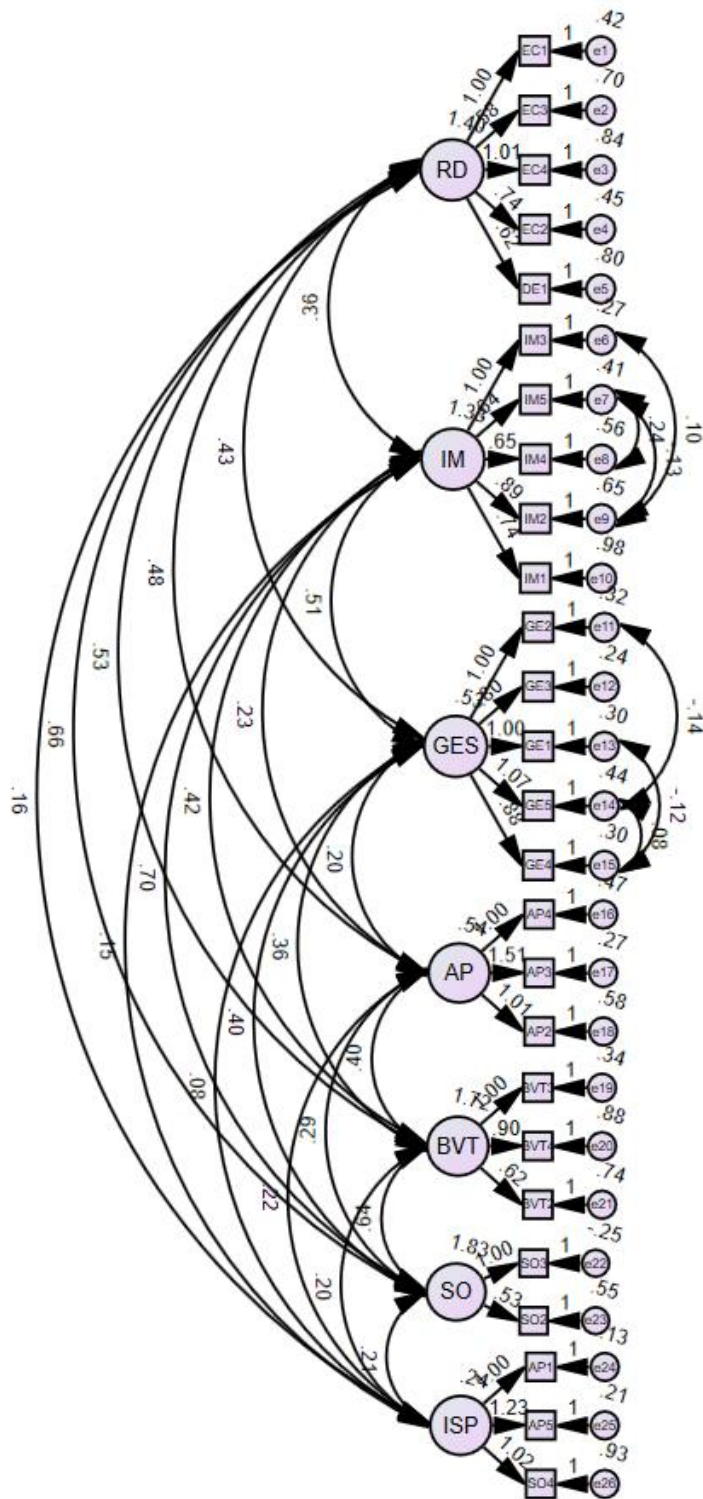
Como se puede evidenciar, las covariaciones entre las variables latentes (no observables), son estadísticamente significativas al 5%. Es decir, se puede afirmar que sí existe una covariación entre los factores. Cabe mencionar que, como se puede observar al final de la tabla 39, se realizaron covariaciones entre los errores con el fin de mejorar los índices de ajuste. Luego de ello, los principales índices evidenciaron los siguientes resultados:

**Tabla 39: Índices de bondad de ajuste (AFC)**

Índice	Valor
CFI	.823
RMSEA	.103

Si bien los índices no son óptimos, según la teoría desarrollada, son considerados como aceptables. Por lo que, según el análisis realizado previamente, las covariaciones planteadas son estadísticamente significativas, demostrando que no se presenta algún problema con las variables en sí, sino que, como se mencionó en el capítulo metodológico, el tamaño de la muestra tiene un rol importante en la estimación de estos índices. Así, después del AFC, se pudo concluir en la estructura mostrada en la Figura 36.

Figura 36: Estructura final del modelo



La dispersión de las puntuaciones en cada variable permitió conocer, además de lo mencionado en el análisis de medias de cada factor, que las percepciones pueden verse influenciadas por consideraciones personales, por los contextos particulares de cada grupo de egresados y por la heterogeneidad del sector público.

Por su parte, el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) permitió reducir las dimensiones de un conjunto de datos al agrupar 26 ítems en 7 factores según sus cargas factoriales. Estas cargas factoriales indican la fuerza y dirección de la relación entre cada variable y su respectivo factor. Es así que, con la estructura subyacente mostrada en la Figura 31, se espera comprender cómo se agrupan las variables observables, permitiendo interpretar cada factor en términos de aquellas que lo componen.

Por ejemplo, las variables “Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para retribuir a la sociedad” (AP1), “Que la organización me brinde la oportunidad de aplicar mi talento para servir mejor a los ciudadanos” (AP5) y “Que la organización tenga un ambiente estimulante/apasionante” (SO4) mostraron correlaciones mayores a 0.5 en un mismo factor, por lo que la interpretación de este debe ser coherente con la teoría desarrollada o el contexto del presente estudio.

En línea con ello, según la teoría revisada, la atracción hacia el sector público está estrechamente relacionada con la motivación de servicio público, definida por Rainey & Steinbauer (1999), Vandenberg (2007) y Horton (2008) como la disposición de servir a una comunidad, estado, nación o humanidad por encima de los intereses personales.

Por lo tanto, en consonancia con esta teoría y considerando la adecuación del modelo original de Dabirian (2020), es coherente denominar al factor conformado por las variables AP1, AP5 y SO4 como “Interés por el servicio público”. Así como este factor, cada agrupación debe interpretarse según la teoría revisada.

Finalmente, junto con el AFC, se ha demostrado que las variables son estadísticamente significativas y positivas. Es decir, cuando aumenta la percepción de una variable, también aumenta la percepción de la otra y, cuando disminuye, también lo hace en ambos casos. Por tanto, se ha validado un constructo teórico que, con las modificaciones realizadas, fue aplicado a un sector y grupo distintos al del modelo original.

## **2. Resultados de la herramienta cualitativa**

Como se mencionó en el capítulo anterior, se desarrollaron herramientas cualitativas a través de entrevistas a expertos académicos y laborales en temas de gestión del talento, gestión pública y gestión de personas en el sector público con la finalidad de complementar la información obtenida en el análisis cuantitativo. A continuación, se detallará la matriz de

codificación, la cual fue empleada como la herramienta de análisis; además, se presentarán los hallazgos de las siete entrevistas.

## **2.1. Matriz de codificación**

Para establecer las categorías y las subcategorías, se tomó en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos que se desean responder en la investigación. Además, las categorías y subcategorías se fueron formando en base a los marcos y entrevistas. A ello se le conoce como procesamiento deductivo.

Considerando que el objetivo de la investigación es conocer los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la PUCP y los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ; la categoría o variable general son los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano.

En el caso de las subcategorías, considerando los marcos y los objetivos específicos, se generaron siete: Gestión, Remuneración y Desarrollo, Aplicación, Imagen, Balance Vida-Trabajo, Interés por el servicio público y Administración pública.

La primera alude a la importancia e influencia del supervisor en sus trabajadores; por otro lado, la segunda subcategoría se refiere a retribuciones monetarias y no monetarias que brinda la organización a sus trabajadores.

En cuanto la subcategoría “Aplicación”, esta se relaciona con la formación y conocimientos que pueden aplicar los egresados en las organizaciones que se sientan atraídos.

La otra subcategoría es “Imagen”, la cual es la percepción que se tiene sobre la organización, considerando diferentes contextos que atraviesa el país, desde una mirada interna y externa.

La quinta subcategoría es “Balance Vida-Trabajo”. Esta se refiere a las condiciones de flexibilidad y trabajo remoto que se les puede brindar a los trabajadores para que concilien la vida personal con la vida laboral.

Por su parte, en cuanto a la subcategoría, “Interés por el servicio público”, esta se encuentra condicionada por la motivación que el egresado sienta para servir en el sector público; es decir, vocación de servicio.

Por último, “Administración pública” surgió de los marcos y entrevistas, pues esta se refiere a las características que engloban la administración en el país, la cual, además, acerca a las políticas de atracción.

Por último, se asignaron códigos con sus respectivas descripciones (Anexo E). Si bien estas fueron elaboradas a través del procedimiento deductivo, algunas surgieron en las entrevistas. Con ello, se agrupó la cantidad de códigos con las subcategorías pertinentes con la finalidad responder el objetivo de la investigación y, además, analizar la información que se obtuvo en la parte de los hallazgos y en la triangulación.

## **2.2. Hallazgos cualitativos**

A continuación, se presentarán los hallazgos que se encontraron a raíz de las siete entrevistas semiestructuradas y luego de la herramienta de análisis para la parte cualitativa, explicada anteriormente.

En cuanto a la subcategoría “Gestión”, los entrevistados confirman la importancia e influencia de los líderes de equipo, sobre todo, en los jóvenes egresados. Consideran que el estilo de liderazgo puede ayudar a su formación profesional. Sin embargo, señalan que el estilo de los líderes en el sector público, mayormente, es el tradicional, y que es necesario desarrollar un estilo más flexible, inspiracional y transformador que permita fortalecer el compromiso y la confianza de los jóvenes en el sector.

Los entrevistados manifiestan que sí existen programas de liderazgo (principalmente en algunas entidades) o herramientas y planes de desarrollo, pero, lamentablemente, aún falta que estos programas se puedan expandir a nivel nacional, además de medir su impacto e implementar pruebas en estos.

Con respecto a la subcategoría “Remuneración y Desarrollo”, los entrevistados indican que, los jóvenes egresados tienen barreras para ingresar al sector público. En primer lugar, el empleador exige una amplia experiencia, por lo que si se abre un nuevo puesto la posibilidad de contratar a un joven egresado es baja. Asimismo, en cuanto la modalidad en que son contratados, esta se caracteriza por ser a plazos determinados; lo que no les brinda estabilidad laboral.

Por otro lado, mencionaron que las remuneraciones pueden llegar a ser bajas o simplemente, en algunos casos, inexistentes, a pesar que se encuentren, los jóvenes, bajo alguna modalidad de contrato. Además, para los entrevistados, los incentivos no monetarios pueden resultar más atractivos para los jóvenes en comparación a los incentivos monetarios.

Acerca de la subcategoría “Aplicación”, sobre la oferta académica y la demanda laboral en el sector público, los entrevistados concuerdan que, mayormente, los egresados poseen más conocimientos teóricos que prácticos. Esto se puede relacionar con la falta de oportunidades para adquirir experiencia laboral. Por eso, según los entrevistados, es importante que las universidades que forman a los jóvenes que desean ingresar al sector

público se centren en dos puntos: en impartir capacidades de gestión; es decir, crear gestores y desarrollarlos en mira a resolver problemas.

Respecto a la subcategoría “Imagen”, es que la imagen del sector público como factor de atracción está representada por la crisis política que atraviesa el país. Esto ha ocasionado que una organización pública pueda ser percibida como inestable, muy aparte de los contratos temporales que se expusieron en la subcategoría “Gestión”. Además, otro punto que destacaron fue la cultura organizacional, la cual reside en la imagen. Mencionan que las organizaciones tienen que trabajar en su cultura, para que puedan transmitir su propósito, principalmente en los jóvenes y así poder atraerlos.

Respecto al “Balance Vida-Trabajo”, lo expuesto por los entrevistados se centró en dos puntos: orientación a resultados y el rol líder de equipo o supervisor. Comentaron que la cantidad de organizaciones públicas que implementaron los beneficios como flexibilidad y trabajo remoto fue marginal. Una de las razones fue porque, para aplicar estas herramientas, la productividad se debía medir bajo la competencia de orientación a resultados, y esta lógica es escasa en el sector público.

En relación al “Interés por el servicio público”, los entrevistados manifestaron que los jóvenes que desean ingresar al sector público se encuentran motivados, sobre todo, para servir a la sociedad; es decir, cuentan con una vocación de servicio; además, sienten la necesidad de querer cambiar algunas instancias dentro de la organización, por lo que el tema económico es poco relevante para ellos.

Finalmente, con respecto a la subcategoría “Administración pública”, para la administración por parte de la autoridad rectora (Servir), entre los entrevistados, existen dos posturas. Por un lado, consideran que la gestión de esta entidad debe ser centralizada; es decir, que las políticas o decisiones que tome se lleven a cabo desde esta y no por entidad, para que sea una intervención transversal. Sin embargo, por otro lado, los entrevistados que laboran en instituciones en Puno recalcan que la gestión tendría que ser descentralizada, pues es necesario que se tomen en cuenta las necesidades de cada entidad.

Finalmente, otro punto consultado fue sobre la información en relación a las planillas, debido a que no existe una planilla única, lo que ocasiona que no se conozca la cantidad de servidores, en dónde se encuentran y cuánto se está gastando, por lo que ello ha ocasionado, además, que no se mida la capacidad de incorporar personas a las instituciones.

### **3. Triangulación de la información**

Debido a que el enfoque de la presente investigación es mixto, a continuación, se triangularon los hallazgos obtenidos de las herramientas cuantitativas con los hallazgos de las herramientas cualitativas con la finalidad de enriquecer la investigación.

La información obtenida evidencia que el salario fue el beneficio más valorado frente a otros beneficios económicos o de desarrollo como las compensaciones o las oportunidades internas de promoción, principalmente, por los egresados de la Universidad Nacional de Juliaca.

A pesar de la relevancia de este tipo de recompensa para los egresados de la Universidad Nacional de Juliaca y tomando en cuenta las organizaciones en las que laboran, la realidad es que, independientemente de la modalidad contractual, en los gobiernos locales “no existe aún un reglamento de compensaciones económicas”, por lo que no tienen establecido cómo pagar a sus servidores (Boyer, 2023, p.117), además de que cuentan con recursos escasos e insuficientes (C. Arguedas, comunicación personal, 19 de octubre de 2023).

En consecuencia, L. Zevallos, asesor legal en Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de San Román - Juliaca, afirma que, si bien existe una implementación lenta hacia una gestión de personas, “actualmente, en la región de Puno, aún se está viendo el tema de planillas, remuneraciones y beneficios” (comunicación personal, 03 de noviembre de 2023).

Además, si bien las municipalidades brindan la oportunidad de adquirir experiencia a los jóvenes, como el análisis descriptivo lo expone, el tema del presupuesto es complejo en cuanto a las remuneraciones, tal como lo señala el subgerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Puno, S. Salazar:

En el tema de, por ejemplo, las prácticas, hay una norma que salió en el 2017 que [exige que] deben ser remunerativas. Imagínense, las municipalidades estamos peleando con el tema del presupuesto. Yo también me desarrollé en el área presupuestal en Juliaca. Queremos hacer algo de bien para la ciudad, para la población. Hacemos números y resulta que la Municipalidad tiene más de 300 practicantes. Imagínese cuánto desembolsaría. El pago que debe realizarse, por lo menos, es el sueldo mínimo y así está normado y reglamentado. Nosotros conversamos con cada postulante y le decimos: “Esta es nuestra situación. El tema económico no está presupuestado. Lo hacemos a junio” (comunicación personal, 24 de octubre del 2023).

Otro punto importante en este factor es que la segunda variable más valorada es aquella que trata sobre la estabilidad laboral, concentrando más del 80% de las valoraciones en las puntuaciones más altas. En este punto, se debe mencionar que la estabilidad laboral en mención no supone un “sistema de empleo de un puesto de trabajo seguro y para toda la vida” (Cappelli, 2008, p. 39), por lo que la movilidad y la informalidad laborales no deben considerarse como sinónimos o justificables entre sí.

En el sector público peruano, las condiciones de estabilidad laboral son desafiantes porque, por ejemplo, en el 2020, se incrementó en más del 34% la contratación de locadores de servicios, lo que significa que no existió una vinculación laboral (Servir, 2022a; SUNAFIL, 2022), por lo que -según señala J. Boyer- “técnica y jurídicamente no están en el sector público” (comunicación personal, 18 de octubre del 2023).

Ante ello, en el análisis descriptivo de la muestra se observa que el 83% de los jóvenes del rango etario entre 18 y 24 años, se encontraron bajo la contratación de locación de servicios durante su primera experiencia laboral como profesionales; mientras que, en los jóvenes del rango entre 25 y 29 años, el porcentaje de locadores fue de 74.7%. En ambos casos, porcentajes ampliamente mayoritarios. De igual manera, la última modalidad de contratación en la que se encuentran o se encontraron los egresados, mayoritariamente, fue en la de locación de servicios (72,8%).

Por lo cual, es importante señalar que, esta modalidad de contratación precariza el desarrollo profesional de los jóvenes ya que trabajan en un marco de inestabilidad, además de no existir algún esfuerzo por poder incorporarlos a algún régimen (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023). Por lo tanto, lo antes mencionado podría ser una de las principales razones por las que el 59.8% de jóvenes de la muestra de esta investigación ya no se encuentre laborando en el sector público (J. Boyer, comunicación, 18 de octubre del 2023).

En relación con esto, es preciso mencionar que, en el 2021, fue publicada la Ley N° 31298: Ley que impide a las entidades públicas contratar personal a través de la modalidad de locación de servicios para tareas de naturaleza subordinada, con el objetivo de prevenir la desnaturalización de la relación de trabajo (Congreso de la República, 2021).

No obstante, la informalidad e inestabilidad laboral en el sector público también está influenciada por aspectos políticos, tal como lo señala L. Zevallos:

Por ejemplo, digamos, ingresa la gestión de un “X” alcalde, convoca a la gente, trabajan como un año y como han apoyado la gestión, han apoyado a que de repente él llegue a la municipalidad, indica que: “Sabén que han trabajado un año, ahora sí vamos a darle la oportunidad a otras personas para que puedan trabajar”. Entonces considero que eso es lo que se maneja políticamente y eso se maneja desde el Gobierno Central o en distintas instituciones. Entonces, considero que [...] la modalidad de los contratos que actualmente brindan los gobiernos son contratos que son transitorios, son por un tiempo determinado y no te brindan la estabilidad laboral (comunicación personal, 03 de noviembre de 2023).

A su vez, la inestabilidad laboral también supone un desafío para las mismas organizaciones en cuanto a la atención de las demandas de reincorporación laboral por presuntos despidos injustificados. Ante ello, Boyer (2023) señala que, en estos casos, “corresponde que el juez evalúe la presunta desnaturalización del vínculo, es decir, si por ejemplo, existió un vínculo laboral encubierto por un contrato de locación de servicios” (p. 123).

Con respecto a esto, S. Salazar menciona que, en la Municipalidad Provincial de Puno, cuentan con 130 expedientes de reincorporación laboral en medida cautelar y sentencia, por lo que se ven obligados a brindarles un espacio a esas 130 personas en la municipalidad; además de otros 150 expedientes que están encaminados en el Poder Judicial (comunicación personal, 24 de octubre del 2023).

En cuanto al rango etario, el subgerente de Recursos Humanos de la entidad menciona que, en su mayoría, los expedientes por reincorporación son de personas mayores y, en relación con los jóvenes, se estima que conforman el 15% o 20% del total de estos. Ante ello, el funcionario en mención señala:

Entonces, yo les pregunto [a los jóvenes]: ¿por qué estás pensando en quedarte si te están pagando 1025 [soles]? Me dicen “a nada”. Son esos los comentarios; pero tenemos nosotros que exhortar de parte de Contraloría, de parte de Procuraduría, que no se debe hacer ese tipo de contratos, sino que ganen ese beneficio de ser estables, estabilidad laboral, pero no sucede mucho con los jóvenes, pero con las personas de edad media sí sucede, ya que quieren asegurar (S. Salazar, comunicación personal, 24 de octubre del 2023).

Ante ello, es relevante destacar lo señalado por C. Su (comunicación personal, 01 de noviembre del 2023):

Yo creo que en ese nivel [inicial], la plata no es determinante. Yo creo que hay otros motivadores, sobre todo, en las nuevas generaciones para decir “yo apuesto” o [...] “voy a aprovechar en saltar lo más posible para ver dónde quiero estar” porque tienen menos responsabilidades.

Concerniente a lo anterior, se puede observar que los encuestados resaltaron la importancia otorgada a la adquisición de experiencia profesional al momento de considerar a una organización del sector público como potencial empleador, teniendo la media más alta en comparación con ítems relacionados al salario o a la estabilidad laboral.

Según C. Arguedas, un aspecto importante que podría influir en ello es que, al momento de abrirse un puesto en el sector público, sobre todo en los primeros niveles, lo que

buscan los empleadores es una persona con experiencia (comunicación personal, 19 de octubre de 2023) y, en el caso de un egresado, su posibilidad [de acceder al puesto] puede ser baja, pues no ha tenido el espacio para adquirirla (S. Salazar, comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

Este aspecto resulta perjudicial, ya que es considerado como una barrera de acceso al empleo, afectando la adquisición de experiencia. Tal es así que, como se aprecia en la parte descriptiva de la encuesta, los egresados de la muestra tenían, mayormente, entre 1 a 2 años de experiencia como máximo y algunos hasta menos de 1 año.

Por otro lado, se pudo observar que los egresados de la Universidad Nacional de Juliaca valoraron más este aspecto en comparación con los egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ante ello, se debe tomar en cuenta un estudio realizado por la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú) en el que se busca evidenciar el desempeño del mercado laboral peruano a través del Índice de Condiciones Laborales (ComexPerú, 2023a).

Este índice se estructura en base a tres pilares: i) Acceso al mercado laboral (facilidad de buscar y encontrar trabajo); ii) Entorno de trabajo (la posibilidad de generar empleos mejor remunerados, empleos formales y jornadas laborales que cumplan con las 48 horas semanales); Beneficios laborales (acceso a pensiones y seguros de salud) (ComexPerú, 2023b).

Este estudio, con resultados al 2022, evidencia que Puno tiene el mercado laboral menos competitivo y adecuado del Perú; además, según los resultados de empleo e informalidad, este departamento se ubicó como el segundo con mayor informalidad laboral en el Perú debido a que “el sector informal empleó a 756,539 trabajadores (90.2%)” (ComexPerú, 2023b). Por lo tanto, como señala C. Su, el acceso de los jóvenes al empleo público en provincias es un tema de costo de oportunidad en sí (comunicación personal, 28 de octubre del 2023).

N. Pulido, reflexionando a partir de la migración interna en Argentina, menciona que “la migración interna de los países tiene que ver siempre con la búsqueda de oportunidades y de bienestar porque hay un estándar que lo marca”. Por tanto, sería ideal que los jóvenes puedan quedarse en sus pueblos para contribuir con el avance socioeconómico de su población. No obstante, “institucionalmente no están construidas las oportunidades como motor de desarrollo y terminan, estos pueblos o estas ciudades pequeñas, expulsando a su mejor capital para el desarrollo” (comunicación personal, 31 de octubre de 2023).

Si bien es cierto, tal como lo indica J. Boyer, existen programas con convocatoria nacional, usualmente las universidades que realmente compiten son las universidades

limeñas. Entre las clásicas están la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad del Pacífico (UP), en el caso de las privadas y, en el caso de las públicas, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).

Por consiguiente, es importante reconocer la importancia de la relación entre el empleo público y el empleo privado, ya que “cuando las personas tienen oportunidades de empleo privado interesantes, comparan y eligen dónde postular” (N. Pulido, comunicación personal, 31 de octubre de 2023). De tal forma, en el interior del país, usualmente son las municipalidades las que brindan ese espacio para los jóvenes egresados de ingresar y laborar, tratando de “acomodarlos” en el espacio que soliciten (S. Salazar, comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

Sin embargo, esto ha traído desorden en el servicio civil, pues entidades públicas, como las municipalidades, han venido contratando más gente sin pensar en reordenar sus procesos (C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023) y muchas de estas personas no cumplen con el perfil para el puesto; tal como es el ejemplo de la Municipalidad Provincial de Puno, donde se contrató a un practicante en el Área de Remuneraciones, pero al tiempo se dieron cuenta de que no cumplía con los conocimientos requeridos para el puesto, pues era egresado de Ingeniería Agroindustrial (S. Salazar, comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

Toda la problemática anterior tiene un impacto en la perspectiva que tienen los jóvenes sobre el empleo público por lo que, según De la Nuez (2018), resultaría poco atractivo ingresar a un empleo poco interesante desde la perspectiva de aspirar a un desarrollo profesional y mantener un equilibrio entre la vida personal y la vida profesional. En línea con ello, Glenn (2012) indica que la reputación de una entidad es un medio de atracción del talento joven al ámbito público.

Por lo tanto, debido al contexto volátil de crisis y disturbios generados por problemas políticos, las administraciones públicas fueron asociadas universalmente con conceptos como ineficacia, rigidez, lentitud y pasividad (Luoma-aho, 2008), por lo que la imagen de marca de estas instituciones fue percibida como poco atractiva para el talento joven (Bakins & Waterhouse, 2019).

En consecuencia y en relación con la imagen de marca, la variable más valorada al momento de decidir laborar en el sector público para la muestra de egresados de ambas universidades fue aquella que trata sobre la confianza en la institución a partir de que sea vista como digna de confianza o, en todo caso, cuente con una reputación positiva (IM5).

Según el informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática “Perú: Percepción Ciudadana sobre la Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las

Instituciones”, “los diferentes niveles de gobierno en su gestión relacionados con la capacidad y la eficacia de la dirección de su gobierno y su acción en la administración pública, tienen muy baja valoración de la población” (INEI, 2023, p. 8), tal como se muestra en la Figura 37.

**Figura 37: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local (Semestre Enero-Junio 2022 / Enero - Junio 2023), en porcentaje, a nivel nacional**

Opinión sobre la gestión	Gobierno Central		Diferencia (puntos porcentuales)	Gobierno Regional		Diferencia (puntos porcentuales)	Gobierno Local		Diferencia (puntos porcentuales)
	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22
<b>Nacional</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Buena / Muy buena	25,3	13,6	-11,7	16,9	18,5	1,6	24,3	29,7	5,4
Mala / Muy mala	66,1	74,6	8,5	65,4	54,1	-11,3	68,0	47,9	-20,1
No sabe / No responde	8,6	11,8	3,2	17,7	27,4	9,7	7,7	22,4	14,7

P/ Preliminar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. ENAHO – Módulo: Gobernabilidad, Transparencia y Democracia (2023)

Además, si se analizan los resultados por departamento, en Puno (Figura 38) y Lima (Figura 39) se observa lo siguiente:

**Figura 38: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local (Semestre Enero-Junio 2022 / Enero – Junio 2023), en porcentaje, Puno**

Opinión sobre la gestión	Gobierno Central		Diferencia (puntos porcentuales)	Gobierno Regional		Diferencia (puntos porcentuales)	Gobierno Local		Diferencia (puntos porcentuales)
	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22
<b>Nacional</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Buena / Muy buena	44,0	7,2	-36,8	13,5	28,3	26,8	19,5	35,9	16,4
Mala / Muy mala	41,3	86,5	45,2	58,1	40,4	-17,7	67,5	38,4	-29,1
No sabe / No responde	14,8	6,3	-8,5	28,4	31,3	2,9	13,0	25,7	12,7

P/ Preliminar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. ENAHO - Módulo: Gobernabilidad, Transparencia y Democracia (2022, 2023)

**Figura 39: Gestión del Gobierno Central, Regional y Local (Semestre Enero-Junio 2022 / Enero-Junio 2023), en porcentaje, Lima**

Opinión sobre la gestión	Gobierno Central		Diferencia (puntos porcentuales)	Gobierno Regional		Diferencia (puntos porcentuales)	Gobierno Local		Diferencia (puntos porcentuales)
	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22	Ene - Jun22	Ene - Jun23 p/	Ene - Jun23 P/ Ene - Jun22
<b>Nacional</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Buena / Muy buena	26,7	11,1	-15,6	17,2	12,4	-4,8	22,4	23,3	0,9
Mala / Muy mala	59,6	70,4	10,8	59,8	55,1	-4,7	64,8	48,4	-16,4
No sabe / No responde	13,7	15,8	2,1	23,0	32,6	9,6	12,8	28,3	15,5

P/ Preliminar

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. ENAHO - Módulo: Gobernabilidad, Transparencia y Democracia (2022, 2023)

Por lo anterior, la imagen de marca del sector público, según la mayoría de los especialistas entrevistados, está afectada por la crisis política y la cultura indeterminada que, según V. Torres, viene desde hace más de cinco años (V. Torres, comunicación personal, 19 de octubre de 2023).

Además de afectar la valoración de la población sobre la gestión de los gobiernos, esta crisis ha llegado a amenazar la reforma del servicio civil; por ejemplo, en el periodo del mandato de Pedro Castillo, hubo una intención de reorganizar Servir; sin embargo, como no se pudo, quisieron anexarla al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo; es decir, sacar a la entidad de la PCM y quitarle las competencias normativas y de supervisión (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

Por todo el contexto anterior, es indispensable que cada entidad pública trabaje en su cultura para saber qué es lo que quiere transmitir a los jóvenes y así poder atraerlos (C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023). Según Ng & Gossett (2013), dentro de los factores relevantes que influyen en la atracción del talento joven al sector público se encuentran el entorno de trabajo progresivo y el equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

En línea con lo anterior y en relación al balance vida-trabajo, la puntuación de la muestra se encuentra concentrada en el máximo valor; es decir, para los egresados de las universidades de la muestra, este factor es extremadamente importante al momento de decidir laborar en el sector público.

Ante ello, según L. Zevallos, una de las razones por las que el 59.8% de la muestra ya no se encuentra laborando en el sector público, se relaciona con este factor (de este porcentaje, el género masculino representó el 38.5% y el género femenino representó el 61.5%). Así, señala lo siguiente:

Bueno, yo considero que un porcentaje de esos [egresados], [se retiran] por decisión propia porque -por experiencia propia- es muy agobiante, es muy trabajoso, la verdad. Te llenan de documentos y normas, tanto de la ley, del conocimiento administrativo, como otras normas que regulan los plazos. No están acorde a la realidad de muchas instituciones públicas. En el caso de la Municipalidad de San Román, un trabajador puede recibir entre 30, 35 o 40 documentos, que no solo son derivaciones, son informes técnicos, opiniones, entre otros, que necesita un tiempo determinado para su evaluación y contestación. Entonces por ese aspecto pueden tener un porcentaje. Un 15% puede relacionarse con eso (comunicación personal, 03 de noviembre de 2023).

En relación a los ítems, la pregunta BTV1 fue aquella que tuvo la media más alta, por lo que se demuestra que, para los egresados de la Universidad Nacional de Juliaca, un horario flexible que les permita pasar tiempo con familiares y amigos tiene más peso que para los egresados de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cabe resaltar que cuando se discute sobre los horarios flexibles, estos se relacionan con el teletrabajo o trabajo remoto. Esta nueva normalidad, que se fortaleció en la pandemia, se está adaptando más a las nuevas generaciones debido al entorno digital (Centrum PUCP, 2022), por lo que es demandado por ser un método de trabajo que ahorra tiempo y dinero (Deloitte, 2022).

Según los entrevistados, la adaptación del teletrabajo y la flexibilidad en el sector público se explican a través de dos puntos. En primer lugar, la orientación a resultados. El teletrabajo busca, en parte, que el empleado organice su trabajo, su tiempo y, por ende, obtenga resultados, lo cual implica la necesidad de que se generen indicadores para medir ello (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023; C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023); sin embargo, en el sector público, la lógica de trabajar por resultados es escasa (V. Torres, comunicación personal, 19 de octubre de 2023).

La adopción de este método de trabajo llevó a que la responsabilidad del personal ya no sea exclusiva del Área de Recursos Humanos, sino que pase a recaer en el jefe o supervisor directo. Con la pandemia, esta transferencia de responsabilidad conllevó a que no se controle el cumplimiento de las actividades, ya que los jefes y supervisores directos no se encontraban capacitados para encontrar en el teletrabajo una herramienta de gestión, por lo

que cada vez se volvieron más exigentes con el regreso a la presencialidad (C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023).

Por lo anterior, V. Torres señala que, en realidad, el teletrabajo es “una oportunidad (y herramienta) que se dejó pasar”. Actualmente, la mayoría de los servidores públicos trabaja presencialmente, demostrando un tema de cultura y mentalidad tradicional muy arraigada, ya que no existe una orientación a trabajar por resultados. En línea con eso, N. Pulido señaló: “la nueva normalidad se está pareciendo cada día más a la vieja” (comunicación personal, 31 de octubre de 2023).

En línea con eso, J. Boyer señaló que el aprendizaje y profesionalización en el sector público tiene, entre sus componentes, la interacción y el aprendizaje entre pares, con más razón si se trata de jóvenes egresados; por lo tanto, el trabajo híbrido brinda mayores matices en comparación con modalidades totalmente presenciales o virtuales (comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

Por ende, es necesario que las acciones implementadas evidencien un alineamiento entre la estrategia organizacional y la función de recursos humanos (Bermúdez, 2014). Asimismo, estas acciones no deben ser aisladas, sino que deben involucrar la participación de los gerentes y sus equipos (Ramírez et al., 2018). No obstante, según J. Boyer, “muchos directivos saben trabajar en equipo, pero a veces no son líderes” (comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

En consecuencia, se espera que los líderes de la esfera pública desempeñen roles efectivos, mostrando habilidades para liderar equipos, motivar a su personal y fomentar una cultura organizativa que estimule la innovación, al mismo tiempo que fortalezca los principios del sector público, como la integridad y la ética (OECD, 2020).

Según el Manual de la OCDE sobre Integridad Pública (OECD, 2020), los funcionarios de los gobiernos que ocupan puestos superiores en el sector público suelen poseer competencias de liderazgo en común. Entre las dos más resaltantes se encuentran las competencias de gestión de personas y pensamiento estratégico.

Según los resultados de la encuesta aplicada, dentro de los ítems relacionados a la gestión de los supervisores, los egresados de la muestra mencionaron que es importante para ellos que su supervisor esté comprometido con el trabajo de alta calidad, que entienda lo que su trabajo necesita y tenga una visión clara, ya que la mayor parte del puntaje se concentró en el valor de 6.

En el sector público peruano, existen programas de capacitación para ellos (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023); sobre todo, son en algunas entidades, como

en el Poder Ejecutivo, que ponen esfuerzo para poder aplicar la capacitación como proceso mínimo e indispensable para cada uno de los líderes de equipo en sus organizaciones (V. Torres, comunicación personal, 19 de octubre de 2023).

Además, hay lineamientos desde Servir para comenzar a reforzar algunas temáticas en las capacitaciones, pero no se trata solo de generar una lista de cursos e impartirlos, si no que depende de cómo cada jefe quiere orientar las cualidades de su equipo y conocer su desempeño (C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023). No obstante, en la actualidad aún existe un estilo de liderazgo tradicional, a pesar de que en la academia se hable de distintos tipos, lo cual dificulta la adopción de nuevas prácticas de gestión (V. Torres, comunicación personal, 19 de octubre de 2023).

En ese sentido, el líder tradicional cree que no se puede llegar a confiar en los trabajadores, por lo que, en situaciones difíciles dentro de la organización, considera que sus decisiones son las mejores (Echeverría, 2011); por ende, se creía que este estilo de liderazgo proveía seguridad porque se pensaba que [los supervisores] sabían lo que tenían que hacer al ser los únicos en tomar las decisiones (N. Pulido, comunicación personal, 31 de octubre de 2023).

Asimismo, este tipo de liderazgo ejerce autoridad ante el resto de los trabajadores a través del control, sin que la comunicación fluya en los niveles de la organización, por lo que se le pone un límite al crecimiento del empleado (Fabrissín, 2016); en otras palabras, el liderazgo tradicional “corta las alas” (niega la oportunidad de sobresalir) (N. Pulido, comunicación personal, 31 de octubre de 2023).

Lamentablemente, como se mencionó, el estilo tradicional prevalece en los supervisores o jefes en el sector público, por lo que los estilos más flexibles son más difíciles de observar en ese sector (V. Torres, comunicación personal, 19 de octubre de 2023). Por lo cual, se ha perdido la motivación de transmitir a cada trabajador la importancia de su labor y su contribución dentro de la organización (C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023).

En esa línea, J. Boyer señala que “la cultura organizacional que construyen los líderes, desde quien encabeza la institución hasta los directivos y los mandos medios, es súper importante para infundir el sentido de propósito” (comunicación personal, 18 de octubre del 2023). Relacionado a ello y reafirmando la importancia del supervisor, los egresados de la muestra concentraron la mayor parte de su puntaje en los valores más altos del ítem SO2, el cual se relaciona a la buena relación que puedan tener con sus jefes o supervisores; incluso, por encima de la relación con sus compañeros de trabajo.

Así, la importancia del supervisor adopta mayor importancia en el talento joven, ya que -si bien la universidad brinda algunos conocimientos teóricos y técnicos- la realidad de las organizaciones públicas es distinta (C. Arguedas, comunicación personal, 19 de octubre de 2023). Según C. Su, “falta un mayor acercamiento entre la oferta y la demanda laboral” (comunicación personal, 28 de octubre del 2023).

En ese sentido, tal como lo señala J. Boyer, aún falta desarrollar pensamiento crítico y sistémico entorno a la solución de problemas. Así, agrega:

Todo el mundo debería saber cómo funciona Control, cómo funciona Abastecimiento, Presupuesto. O sea, no que te sepas la Ley de Contrataciones, sino que, si necesitas y quieres comprar algo, hay todo un procedimiento qué atender. Entonces, hay cosas que es necesario saber para gestionar en el Estado y, bueno [también], el tema de la evidencia para la toma de decisiones y cómo leerla (comunicación personal, 18 de octubre del 2023).

C. Su, a su vez, señala que -en medio de la ola de la inteligencia artificial- el sector público demanda competencias tecnológicas, creativas y de gestión. Por tanto, señala que

Parte de lo que nos demanda [el sector público] es [...] pensar dentro de la caja, fuera de la caja y sin la caja. Yo creo que tenemos que pensar en los tres. En el sector público, necesitamos una gran capacidad de resiliencia para adaptarnos a los cambios, pero, sobre todo, yo creo que sí es cómo empezar a hacer distintas las cosas. El sector público tiene muchas normas asociadas y no puedes hacer nada fuera de la norma; por eso, [...] más que pensar en algunos casos fuera de la caja es cómo pensamos distinto dentro de la caja con los parámetros que ya tenemos (comunicación personal, 28 de octubre del 2023).

No obstante, más allá de la necesidad de un pensamiento de gestión, L. Zevallos, también resalta la importancia de los conocimientos técnicos. De tal manera, expone la necesidad de formación gratuita en herramientas informáticas básicas como Excel y Word, ya que es necesario que los estudiantes puedan tener un nivel previo de preparación antes de iniciar sus labores en el sector público.

Por lo anterior, V. Torres acentúa los beneficios de que un recién egresado de la universidad ingrese al sector público con los conocimientos indispensables para el desarrollo de sus funciones, ya que facilita su ingreso y la aceptación que tiene el equipo mediante esa ventaja competitiva diferencial (comunicación personal, 31 de octubre de 2023).

Por tanto, el trabajo y la relevancia del jefe o supervisor involucra, a su vez, la formación universitaria con la que ingresa el nuevo trabajador, por lo que es necesario que

exista una correcta inducción en función al desarrollo de conocimientos y competencias en los jóvenes. Lamentablemente, en casi ninguna entidad del sector público peruano existe un subproceso instalado de inducción, por lo que el practicante o asistente, básicamente, tiene que aprender por su cuenta (V. Torres, comunicación personal, 31 de octubre de 2023). En ese sentido, la posibilidad de desarrollo en el Estado se determina por cuán buena o mala experiencia tuvo el ingresante con su jefe; es decir, por la oportunidad de crecimiento, aprendizaje y desarrollo que brinda el jefe al enseñar y orientar (C. Su, comunicación personal, 28 de octubre del 2023).

Asimismo, cabe resaltar que todo ello se desprende de un buen clima laboral y de comunicación, por lo que los trabajadores pueden decir “Yo voy a apostar por esta persona y voy a quedarme”. Por ende, agrega C. Su, a pesar de la existencia de limitaciones en las entidades, el jefe influencia de manera significativa en la decisión de que un trabajador se quede o no (comunicación personal, 28 de octubre del 2023).

A este tipo de liderazgo se le denomina como liderazgo inspiracional o transformacional. De tal forma, busca transmitir el sentido de propósito en los jóvenes y es necesario que se infunda desde el jefe hasta el directivo y los mandos medios, ya que “ellos básicamente van donde perciba, sientan y, materialmente, puedan crecer (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

En línea con ello, es necesario que los servidores públicos sientan que su organización tiene logros y se sientan orgullosos de la entidad. Según los resultados de la encuesta aplicada, el ambiente de trabajo apasionante es valorado como “muy importante o extremadamente importante” por el 66.86% de la muestra (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023; C. Su, comunicación personal, 28 de octubre de 2023).

Todo lo anterior, por tanto, “tiene como kilómetro cero el hecho de que realmente la institución tenga norte”. Tal como agrega J. Boyer, con un norte íntegro se puede generar sentido de propósito, finalidad pública y una buena cultura organizacional, por lo que todo eso parte de la claridad en la visión de la alta dirección (comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

Esta motivación e interés por el servicio público que tienen los jóvenes -basado en el sentido de propósito impartido por sus superiores- se han visto más acentuados en comparación con otros grupos etarios, ya que es el grupo que demuestra más compromiso y entrega en los proyectos del sector (J. Boyer, comunicación personal, 18 de octubre de 2023).

Si bien no se pueden generalizar los intereses de los grupos etarios mayores, es más común encontrar, en los más antiguos, “un porcentaje de personas que ya son más cínicas y

que, ante tanto desencanto, [dicen] “Ya, uno más” o “Está animoso, pero pronto se irá y todo volverá a ser como antes””. Ese cinismo, según J. Boyer, no se observa en los más jóvenes.

Relacionado a este tema, S. Salazar afirma lo siguiente:

Había conversado con un especialista, un bachiller en Ingeniería Civil. Le importaba el tema económico, por ejemplo. Cumple con su labor, quiere ganar, por eso quiere entrar a trabajar y no le ha dado importancia al valor que hace la Municipalidad [Provincial de Puno] a la población. La representación que hace el alcalde a la Municipalidad; sin embargo, el concepto del alcalde es ser líderes, ser funcionarios, de los mejores. Ser un servidor. Que el poblador esté satisfecho. Pero ahí, por ejemplo, personas que ya, como le comento, de 30 a 40 años le dan poca importancia a ese tema; más es en jóvenes (comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

No obstante, debido a la preocupación en torno al desarrollo profesional y a la estabilidad laboral, también existe un porcentaje de jóvenes que, si bien reconocen el liderazgo de sus jefes, se ven obligados a caerles bien para que les pueda renovar el contrato o la orden de servicio (L. Zevallos, comunicación personal, 03 de noviembre de 2023).

Por lo anterior, es importante resaltar que, si bien las instituciones en el interior del país pueden tener esfuerzos por atraer talento joven dentro de sus limitaciones, es necesario que exista un acompañamiento constante de la autoridad rectora. Por tanto, es indispensable que se considere que el rol y la importancia de las subgerencias de recursos humanos debe ser revalorizado, más aún si se toma en cuenta la criticidad de su función. Ante ello, S. Salazar menciona:

Mi recomendación o sugerencia es que los funcionarios que disponen las leyes, las normas para todos, deben hacer una evaluación *in situ*. [Deben] conocer cuál es nuestra vivencia en esta municipalidad, qué necesitamos. Solamente el centralismo dice: “esto tienes que cumplir”. [...] La labor es fuerte. En todas las municipalidades, sobre todo provinciales y muy particular en Puno, [el nivel de exigencia] es muy alto y de mucha responsabilidad. Nos ponen normas que, si no evalúas bien, vas a ser sancionado. [...] Entonces, la realidad es esa, si vieran acá o siquiera [hicieran] un muestreo [sería distinto]. Una provincia no es similar a un departamento o a uno del centro. Se deben comprender mejor las necesidades de la misma municipalidad primero (comunicación personal, 24 de octubre de 2023).

Asimismo, cuando se le preguntó a L. Zevallos sobre el apoyo y acompañamiento recibido por servir, señaló:

Un soporte en sí de Servir, sí [lo tenemos] si vamos por un tema técnico [...], pero [...] deberíamos de tener, por ejemplo destinado dos, tres trabajadores de Servir en cada institución o en cada provincia y poder capacitarnos, tratar de cambiar esta cara que actualmente tiene, tratar de mejorar esta gestión y convertirse ya en una gestión de recursos humanos y no solamente en una sugerencia o una jefatura en la que va solamente un tema remunerativo, un tema de cumplimiento, de tardanzas, de sanciones, sino un tema ya de gestión. Entonces, debería de ser así porque actualmente no contamos. Está todo centralizado. Está en Lima y para acceder a todo, hasta por una consulta, se tiene que mandar un documento, se tiene que preguntar, se tiene que llamar. O sea, Servir, considero [...] que por el tiempo que lleva en el estado peruano, [...] todavía se está acoplando, ¿no? Al igual que SUNAFIL, no cumple un rol importante, ellos van cuando alguien denuncia. Se dedican a procesar o denunciar más, no a prevenir, no a capacitar, básicamente (comunicación personal, 03 de noviembre de 2023).

Finalmente, en la actualidad -si bien se sigue hablando en el terreno de la gestión de planillas- es importante que se comience a dialogar sobre el terreno de la gestión del talento con el fin de potenciar y modernizar el servicio civil peruano. No obstante, esto no se va a lograr si no existen cambios estructurales en el Estado peruano sin considerar las demandas de los gobiernos regionales y locales.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del tiempo, los contextos cambiantes sometieron a las organizaciones a una evolución constante que trajo consigo que las personas dejen de verse como simples recursos que podían ser usados y desechados, para comenzar a considerarse como individuos con personalidad, metas y capacidades, y también como un instrumento clave en la creación de valor de las organizaciones. En otras palabras, las personas pasaron a considerarse como talentos.

De este modo, la gestión del talento humano ha incorporado a la atracción como un proceso esencial para dotar a las organizaciones de un capital humano con las competencias necesarias para el cumplimiento de sus objetivos. Esta atracción debe estar alineada tanto con las motivaciones de los potenciales trabajadores como con los objetivos organizacionales, lo que asegura la creación de valor en la organización. Por tanto, es posible concluir que las estrategias de atracción del talento no deben ser aplicadas de manera generalizada sin tener en cuenta los contextos y objetivos específicos de cada organización.

Cuando estos principios y modelos de la gestión de personas en el sector privado se extrapolan al sector público, se evidencian diferencias sustanciales, ya que el sector público sigue una lógica y valores propios que difieren de los de las organizaciones privadas. Esto implica que la creación de valor en el sector público no puede ser entendida de la misma forma que en el sector privado. No obstante, las propuestas relacionadas con la gestión del talento en el sector público siguen siendo limitadas, y existen barreras adicionales, como la ambigüedad de los objetivos del sector, la falta de experiencia en la gestión de recursos humanos, y la carencia de una planificación efectiva que favorezca un servicio civil competente.

Por tanto, considerando que el talento humano necesita un entorno en el cual pueda desarrollarse y que, además, está conformado por elementos que son innatos y adquiridos por medio de la educación y experiencia, el objetivo general de esta investigación es conocer los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y de los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ).

En relación al objetivo general, los factores resultaron los siguientes: (1) Interés por el sector público, (2) Remuneración y Desarrollo, (3) Gestión, (4) Aplicación, (5) Balance Vida-Trabajo, (6) Social y (7) Imagen de marca. Este orden (o ranking) se basa en medias aritméticas de los ítems, por lo que las comparaciones son de carácter descriptivo y buscan identificar tendencias generales en las percepciones.

Asimismo, se establecieron tres objetivos específicos con un enfoque teórico, contextual y metodológico.

El objetivo teórico consiste en describir los principales modelos que estudian los factores que inciden en la atracción del talento humano en el sector público. Sin embargo, considerando que el tema de la atracción del talento enfocado en el sector público aún cuenta con vacíos en la literatura, se consideró pertinente desarrollar la evolución de los conceptos involucrados y cómo estos cuentan con particularidades frente a las lógicas únicas que enmarcan al sector público.

En este punto, entre las principales teorías desarrolladas (como la marca empleadora y el atractivo del empleador) y los modelos propuestos (como el de Berthon et al. (2005), Lasselben & Hofmann (2023), Asseburg & Homberg (2020) o Freile (2020)), se encontró que el modelo más adecuado para la investigación es el de Dabirian et al. (2019), ya que involucra factores compatibles con la teoría desarrollada entorno a la atracción del talento joven y a las nuevas demandas del mercado laboral. Sin embargo, es preciso señalar que, en la literatura, las propuestas enfocadas al sector privado son significativamente mayores en términos de cantidad y calidad en comparación con el sector público, por lo que es necesario que se elaboren modelos enfocados en este último que sean validados y sometidos a juicio teórico, contextual y metodológico.

En cuanto al objetivo contextual, se buscó presentar algunas prácticas de atracción del talento joven que se han implementado en el sector público peruano. Por ende, se desarrollaron las principales características del servicio civil peruano, las cuales evidenciaron que existe una ausencia de planificación de los recursos humanos, un desorden normativo y más de quince regímenes laborales, un desorden en las compensaciones, una ausencia de carrera en el Estado, una ausencia de evaluaciones de desempeño, un alto porcentaje de contratación temporal y una inadecuada organización, incorporación y administración de directivos (Boyer, 2023a).

Sumado a estos desafíos y tal como se mencionó anteriormente, el servicio civil peruano (incluyendo el latinoamericano) atraviesa por un envejecimiento de su capital humano, lo cual conlleva a que -en caso esta situación no sea revertida- no se cuente con un recambio generacional adecuado y, a su vez, no exista la capacidad de hacer frente a las nuevas demandas de la ciudadanía entorno a una provisión de servicios públicos de calidad.

No obstante, a pesar de las consecuencias que acarrea el envejecimiento del servicio civil, en el Perú no existe una política articulada para atraer talento joven al sector público. Es más, no se les brinda las condiciones adecuadas de trabajo a aquellos que se encuentran dentro de este y buscan desarrollarse.

Por esto, y en línea con el interés de abordar contextos distintos entorno a la problemática, la investigación, también, se enfocó en analizar las semejanzas y diferencias entre los factores que estuvieron presentes en la decisión de laborar en el sector público peruano de los egresados de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y de los egresados de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ). Así, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo para tener una visión más amplia del fenómeno investigado.

En primer lugar, se realizó el estudio cuantitativo a través de 169 encuestas dirigidas a los egresados que cumplían con el perfil (egresado de la carrera de Gestión con mención en Gestión Pública de la PUCP o de la carrera de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ, egresado entre los semestres académicos 2018-1 y 2022-2, que se encuentre en el rango etario entre 18 y 29 años y que cuente con experiencia laboral en el sector público). La encuesta partió del modelo planteado por Dabirian et al. (2019) el cual posee 8 factores compuestos por una herramienta final de 37 ítems. Entre sus factores estuvieron los siguientes: Desarrollo, Social, Interés, Aplicación, Económico, Imagen de marca, Gestión y Balance Vida-Trabajo.

Considerando que la herramienta de Dabirian et al. (2019) se aplicó a un perfil y un sector distintos a los de la muestra de esta investigación, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para detectar variables o ítems redundantes, e identificar -si en caso sucediera- un nuevo conjunto de variables. De este análisis, resultó un total de 7 factores conformados por 26 ítems: Remuneración y Desarrollo, Imagen de marca, Gestión, Aplicación, Balance Vida-Trabajo, Social e Interés por el servicio público. Asimismo, cabe mencionar que -para que esta herramienta haya podido ser aplicada a un perfil orientado al sector público- se realizaron adaptaciones terminológicas para que la encuesta sea clara para la muestra.

Luego de identificar una estructura subyacente, se realizó un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) con el fin de “evaluar la significación estadística [...] y el ajuste del modelo propuestos a los datos recabados” (Pérez y Medrano, 2010, p. 65). Este análisis demostró que las variables son estadísticamente significativas y positivas. Sin embargo, si bien los índices de bondad de ajuste se enmarcaron en lo aceptable, no son considerados como óptimos debido a que el tamaño de la muestra no fue suficiente por la especificidad del perfil definido.

Además, se realizó un análisis de estadística descriptiva con el fin de evaluar las características generales de los encuestados y sus valoraciones por cada ítem. De este

análisis, también, se identificaron semejanzas y diferencias entre las dos universidades del resultado de la encuesta.

Entre las principales semejanzas, se destacó que ambos grupos, a pesar de las altas valoraciones en los ítems que conforman el factor de *Interés por el servicio público* (lo que llevó a que este factor, surja a partir de las respuestas de la muestra), en su primera experiencia laboral, fueron contratados predominantemente bajo la modalidad de locación de servicios. Este hecho, sumado a que en su última experiencia laboral en el sector público también se encontraban bajo la misma modalidad de contratación, resultó en que más del 50% de ambos grupos en conjunto haya cesado su labor en el sector público.

Sin embargo, lo que resulta llamativo es que más del 50% de los participantes realizó sus prácticas preprofesionales en el sector público, lo que evidencia la existencia de oferta. No obstante, no parece haber continuidad formal en la contratación, ya que el paso de las prácticas a la modalidad de locación de servicios no conlleva una relación laboral estable.

Entre las principales diferencias observadas, se destaca que la mayoría de los egresados de la PUCP se desempeñaron en ministerios (45,8%), mientras que los egresados de la UNAJ lo hicieron principalmente en órganos desconcentrados de proyectos y programas (30,9%) y en municipalidades distritales (24,7%). Estos resultados evidencian una disparidad en las oportunidades de acceso a entidades centrales del gobierno, lo cual se contrapone con el enfoque más regional de los egresados de la UNAJ, quienes parecen estar más enfocados en el ámbito local o regional.

En este sentido, también se concluye que los egresados de la PUCP presentan una experiencia laboral más consolidada en el sector público en comparación con sus pares de la UNAJ. Esta diferencia puede explicarse por el hecho de que, aunque ambos grupos han trabajado en contextos de alta informalidad, en Puno, donde se encuentran los egresados de la UNAJ, se observa una prevalencia aún mayor de esta condición.

Un hallazgo adicional relevante se da en el análisis estadístico por factores, donde los egresados de la UNAJ asignaron una mayor valoración al factor de *Desarrollo* en comparación con los egresados de la PUCP, siendo este el único factor con una media superior a 6 en todos sus ítems. Este dato sugiere una desalineación entre las expectativas de los egresados al ingresar al sector público y lo que este sector realmente les ofrece.

De manera particular, se observa que el ítem relacionado con la adquisición de experiencia laboral fue el más valorado por los egresados de la UNAJ, en comparación con los otros ítems que conforman el factor de Desarrollo. Si se contrasta este dato con el hecho de que, según la muestra, el 58,8% de los encuestados de esta universidad tiene menos de un año de experiencia laboral y se contextualiza con el alto índice de informalidad presente

en Puno, se puede concluir que los egresados de la UNAJ enfrentan mayores dificultades para consolidar su carrera en el sector público, lo que se refleja en la falta de continuidad laboral.

Cabe destacar que, para poder determinar si un grupo (por universidad) valoró más un ítem que otro, se realizó un análisis de medias. Estos datos (tanto de la estadística descriptiva, como del análisis factorial) fueron interpretados por información cualitativa.

Para ello, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a profesionales con experiencia académica y laboral en gestión del talento y gestión pública, lo cual sirvió para recoger información sobre los factores y desafíos existentes en la atracción del talento joven en el sector público peruano, así como para analizar los resultados de la encuesta con el fin de enriquecer la interpretación de esta.

La triangulación de la información demostró que el empleo juvenil en el sector público se encuentra ensombrecido por la informalidad y la falta de desarrollo profesional en un mercado en donde las oportunidades entre los egresados de ambas universidades se encuentran dispares. Por tanto, frente a la necesidad de hacer carrera en el sector público, el talento joven se encuentra sometido a aceptar condiciones laborales que se encuentran fuera de la norma.

En cuanto a los resultados, se debe destacar que los contextos de cada grupo de egresados (PUCP y UNAJ) son heterogéneos, tal como se puede observar en las valoraciones de los factores analizados. Por tanto, las estrategias empleadas en algunas entidades no necesariamente son aplicables en otras. En función a ello, los intereses de cada grupo pueden verse influenciados por aspectos como la movilidad y la informalidad (considerando el estilo de vida y el mercado de trabajo en Puno), y la adquisición de experiencia profesional (considerando la alta competencia profesional existente en Lima).

Además, de acuerdo con los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, si bien la retribución económica es un tema importante en la atracción del talento, se debe revalorar la retribución no económica; es decir, trabajar en incentivos intrínsecos. De igual manera, es necesario implementar un reglamento de remuneración económica, teniendo en cuenta la formación, experiencia y desempeño de los servidores públicos; para ello, es importante que el Estado asegure una carrera pública funcional.

Asimismo, si bien la imagen del sector público está afectada por la crisis política que atraviesa el país, es fundamental que cada organización pública pueda trabajar en su cultura. Por ejemplo, implementar una estrategia de comunicación efectiva que destaque los logros e impactos positivos de la organización en la sociedad para poder atraer al talento joven, pues, como se mencionó en capítulos anteriores, una de las razones por la que las nuevas

generaciones eligen a su empleador es porque les brindará un sentido significativo de su trabajo.

En línea con lo anterior, debido a la importancia e influencia del liderazgo de los supervisores o jefes en las organizaciones públicas hacia los jóvenes, es indispensable que se fortalezcan las capacidades a través de programas obligatorios diseñados para desarrollar las habilidades y competencias necesarias para el liderazgo efectivo, pero, sobre todo, medibles. Por eso, es necesario que estén capacitados, por ejemplo, en gestión de personas y gestión estratégica, principalmente, con el fin de contar con los perfiles que posean las competencias adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades.

En relación con la formación, como se ha podido observar, solo siete universidades ofrecen la carrera de Gestión Pública. Esto es de suma importancia, pues se necesita que se formen más gestores con un alto nivel de conocimientos y competencias para que piensen de forma estratégica, innovadora y, sobre todo, centrada en el ciudadano. Sin embargo, como se manifestó en la triangulación, existe una brecha entre la oferta académica y la demanda laboral en el sector público; para ello, es importante que la academia pueda identificar las necesidades del sector para adaptarlas a sus programas académicos; además, estos deben estar actualizados con las últimas tendencias y competencias para resolver problemas en el sector público como, también, promover esta carrera para captar a nuevos estudiantes.

Todo lo mencionado anteriormente, no podría ser posible sin el fortalecimiento de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) desde su estructura, las oficinas de recursos humanos y el poder que se le otorga. Este fortalecimiento permitiría que el sector público tenga un sistema de gestión de persona eficiente, eficaz y moderna, así como podría garantizar que se cuente con personas con habilidades y competencias necesarias para los puestos. Finalmente, todo ello, contribuiría en mejorar la calidad de servicios públicos, lo cual permitiría que los ciudadanos los reciban de manera oportuna y eficiente.

Por ello, se recomienda seguir desarrollando posteriores investigaciones en relación con los factores de atracción; por ejemplo, por carreras que demanda el sector público, así como también por género, el cual es un aspecto ínfimamente abordado.

El punto de partida puede ser el modelo que resultó de la presente investigación para generar nuevas estrategias y propuestas que las autoridades pertinentes puedan tomar en cuenta para atraer al talento joven. Así que es importante que persistan las investigaciones en el sector público peruano con el propósito de no dejar un vacío de conocimiento desde la academia, y -desde la administración- desarrollar, proponer y ejecutar soluciones.

## REFERENCIAS

- Acevedo, A., & Correa, A. (2016). Jóvenes: historia glocal de un concepto en evolución. *Revista Katharsis*, 22, 197–220. <https://doi.org/10.25057/25005731.688>
- Acuña, A. (2021). El Estado que el Perú necesita, por Araceli Acuña Chávez. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/el-estado-que-el-peru-necesita-por-araceli-acuna-chavez-consejo-privado-de-competitividad-estado-peruano-covid-19-noticia/?ref=ecr>
- Aguad, J., & Velazco, M. (2020). ¿Cómo incluir el talento joven en el sector público? *Red de Servidores Público de América Latina*. <https://www.redservidorespublicos.org/post/c%C3%B3mo-incluir-el-talento-joven-en-el-sector-p%C3%ABlico>
- Aguinaga, J. (2021). El Contrato Administrativo de Servicios, los trabajadores de los hospitales y la eventual necesidad de establecer un tratamiento jurídico diferenciado. *IUS: Revista de investigación de la Facultad de Derecho*, 10(1). <https://doi.org/10.35383/ius-usat.v10i1.605>
- Äijälä, K. (2001). *Public sector-an employer of choice? Report on the 'Competitive Public Employer' project*. <https://www.oecd.org/governance/pem/1937556.pdf>
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? A Recruiting Policy-Capturing Study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219–237. <https://doi.org/10.1023/A:1011157116322>
- Ajello, A. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.). *Manual de psicología de la educación*, 257–271.
- Alcala, C. (2021, marzo 11). Menos del 0,1% de servidores públicos están en el régimen Servir. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2021/03/11/menos-del-01-de-servidores-publicos-estan-en-el-regimen-servir>
- Alcala, C. (2022, abril 29). Janeyri Boyer: “Queremos que comience a ser obligatorio el tránsito al servicio civil”. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2022/04/29/janeyri-boyer-queremos-que-comience-a-ser-obligatorio-el-transito-al-servicio-civil-cas-servir>
- Alderfer, C. P. (1989). Theories Reflecting My Personal Experience and Life Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351–365. <https://doi.org/10.1177/002188638902500404>
- Ali, E., & Elias, H. (2023). Potential Application of HR Analytics to Talent Management in the Public Sector: a Literature Review. *2023 International Conference on Cyber Management and Engineering, CyMaEn 2023*, 8–11. <https://doi.org/10.1109/CyMaEn57228.2023.10051107>
- Allen, M., & Wright, P. (2006). Strategic management and HRM. *CAHRS Working Paper Series*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0005>
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Editorial Granica.

- Alonso, A., & García-Muina, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003–1025. <https://doi.org/10.3926/ic.518>
- Alvehus, J. (2018). Conflicting logics? The role of HRM in a professional service firm. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 31–44. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12159>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Amundson, N. (2007). The Influence of Workplace Attraction on Recruitment and Retention. *Journal of Employment Counseling*, 44. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00034.x>
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2008). *Estadística para administración y economía* (S. Cervantes, Ed.; 10a ed.). Cengage Learning Editores.
- Archivo Digital de la Legislación del Perú (ADLP). (2021). *Ley que promueve el ingreso de jóvenes a la administración pública - "Ley Pro Joven"*. [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos\\_de\\_Ley\\_y\\_de\\_Resoluciones\\_Legislativas/PL07500-20210412.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL07500-20210412.pdf)
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, XVIII(1), 13–26. <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295>
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2014). *A gestão da remuneração: Manual de estratégia e práticas da remuneração*. Instituto Piaget.
- Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.1177/0734371X18778334>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Banco Mundial. (2018). *El Proyecto de Capital: Preguntas frecuentes*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/human-capital/brief/the-human-capital-project-frequently-asked-questions>
- Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational Identity, Image, and Reputation: Examining the Influence on Perceptions of Employer Attractiveness in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218–229. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1423572>
- Barkhuizen, E., & Masale, R. (2023). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 20(1), 1914. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1914>

- Barkhuizen, N. (2014). How Relevant is Talent Management in South African Local Government Institutions? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2223. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/3969>
- Barrios, E. (2015). *Comentarios a la Ley del Servicio Civil y sus reglamentos* (1a ed.). Universidad Continental, Fondo Editorial.
- Barsoum, G. (2016). The Public Sector as the Employer of Choice among Youth in Egypt: The Relevance of Public Service Motivation Theory. *International Journal of Public Administration*, 39(3), 205–215. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1004082>
- Bermúdez, H. L. (2014a). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 94–104.
- Bermúdez, H. L. (2014b). *Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos Contemporary Perspectives of Strategic Human Resource Administration Perspectives contemporaines de la gestion stratégique de ressources humaines*.
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian Hah, L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. [www.warc.com](http://www.warc.com)
- BID. (2019, marzo 28). Mérito en el Estado: ¿Qué es lo que está en juego? *Gobernarte. Blog de la División de Innovaciones para Servir al Ciudadano del BID*. <https://blogs.iadb.org/administracion-publica/es/merito-en-el-estado/>
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Praxis.
- Blom, R., Kruyen, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Thiel, S. (2018). One HRM Fits All? A Meta-Analysis of the Effects of HRM Practices in the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/0734371X18773492>
- Boyer, J. (2019). *El derecho de la función pública y el servicio civil. Nociones fundamentales* (Fondo Editorial, Ed.; 1a ed.). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Boyer, J. (2023a). Cinco ejes para SERVIR al país. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/opinion/cinco-ejes-para-servir-al-pais-servir-servicio-civil-estado-inversion-publica-noticia/?ref=gesr>
- Boyer, J. (2023b). El servicio civil como estrategia para mejores servicios en el Estado. En C. De Andrea (Ed.), *Propuestas del Bicentenario. Rutas para el desarrollo institucional* (Penguin Random House, pp. 109–140).
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Cabarcas, M., & Arrieta, E. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 51, 133–149. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- CAF. (2018, enero 10). Prácticas laborales para mejorar la empleabilidad de los jóvenes. *CAF. Banco de Desarrollo de América Latina*. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2018/01/practicas-laborales-para-mejorar-la-empleabilidad-de-los-jovenes/>

- Camargo, F. (2017). *Innovación en la gestión estratégica del talento humano y en la atracción y retención de nuevo talento joven en las instituciones públicas: el caso colombiano*.
- Campos, M. (2023). Reforma política en tiempos de crisis. En C. De Andrea (Ed.), *Propuestas del Bicentenario. Rutas para el desarrollo institucional* (Penguin Random House, pp. 73–107).
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74–133. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18411966/>
- Carlson, I., Draper, G., Oslak, O., Longo, F., Echebarría, K., & Payne, J. M. (2003). *Servicio Civil: Temas para un diálogo*. <http://www.iadb.org/int/drp>
- Cavalcante, P., & Carvalho, P. (2017). Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): Avanços e dilemas. En *Revista de Administração Pública* (Vol. 51, Número 1, pp. 1–26). Fundação Getúlio Vargas. <https://doi.org/10.1590/0034-7612144002>
- Cederquist, A. (2022). A causal model for creating public value (in institutional voids)—the case of Lesvos. *European Journal of Futures Research*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s40309-022-00191-w>
- Centro de Noticias del Congreso. (2019, enero 7). Convocatoria Nacional al Parlamento Joven 2019. *Congreso de la República*. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/convocatoria-nacional-al-parlamento-joven-2019/>
- Centro de Noticias del Congreso. (2022). Pleno aprueba iniciativa que promueve empleo de jóvenes en administración pública. *Congreso de la República*. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/pleno-aprueba-iniciativa-que-promueve-empleo-de-jovenes-en-administracion-publica/>
- Centrum PUCP. (2022). *Retos y Tendencias de la Gestión Humana*. [https://www.youtube.com/watch?v=VnC\\_hQI0vLM](https://www.youtube.com/watch?v=VnC_hQI0vLM)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (McGraw Hill).
- Chión, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de Datos para la Modelación Estructural*.
- Chohan, U. W., & Jacobs, K. (2017). Public Value in Politics: A Legislative Budget Office Approach. *International Journal of Public Administration*, 40(12), 1063–1073. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242612>
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 21(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61–71. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- CLAD. (2003). *Carta Iberoamericana de la Función Pública*. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>

- Colley, L. (2014). Understanding Ageing Public Sector Workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public Management Review*, 16. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697>
- ComexPerú. (2023a). *Desempeño del mercado laboral peruano en 2022: ¿Qué departamentos son los más competitivos y por qué?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/desempeno-del-mercado-laboral-peruano-en-2022-que-departamentos-son-los-mas-competitivos-y-por-que#:~:text=El%20ICL%20es%20una%20herramienta,ocurri%C3%B3%20en%20la%20%C3%BAltima%20edici%C3%B3n>
- ComexPerú. (2023b). *Resultados del empleo en 2022: Casi 300,000 trabajadores más en la informalidad.* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-de-empleo-en-2022-casi-300000-trabajadores-mas-en-la-informalidad>
- Congreso de la República. (2008). *Decreto Legislativo N° 1057.* <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703479-1057>
- Congreso de la República. (2020). *Decreto Legislativo N° 728.* <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/703476-728>
- Congreso de la República. (2021). *Ley que prohíbe contratos de locación de servicios en el sector público.*
- Congreso de la República. (2023). *Bases Parlamento Joven 2023.* <https://www.congreso.gob.pe/participacion/parlamentojoven/bases>
- Constitución Política del Perú [Const]. Art. 59. 12 de julio de 1979 (Perú).
- Cortázar, J. (2014). *Perú: gradualidad e innovación en la reforma del servicio civil.* <http://www.iadb.org>
- Cortázar, J. C., Lafuente, M., & Sanginés, M. (2014). *Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13).*
- Cortázar, J., Lafuente, M., Sanginés, M., Schuster, C., Echebarría, K., Longo, F., Strazza, L., & Iacoviello, M. (2014). *Al servicio del ciudadano: Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)* (M. Lafuente, J. C. Cortázar Velarde, & M. Sanginés, Eds.). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/16871/al-servicio-del-ciudadano-una-decada-de-reformas-del-servicio-civil-en-america>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis. *Research, and Evaluation Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10, 7. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Dabirian, A. (2020). Unpacking Employer Branding in the Information Technology Industry [Tesis doctoral, KTH Royal Institute of Technology]. En *TRITA-ITM-AVL*. <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1411572/FULLTEXT01.pdf>
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403–1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>

- de la Flor, L. (2018). *La importancia de las prácticas preprofesionales en la transición al empleo. Un estudio en las ciudades capitales del Perú*. <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI33.pdf>
- de la Fuente Fernández, S. (2001). *Análisis Factorial*. <https://www.fuenterrebollo.com/Economicas/ECONOMETRIA/MULTIVARIANTE/FACTORIAL/analisis-factorial.pdf>
- De la Garza-García, J., Morales-Serrano, B., & González-Cavazos, B. (2013). *Análisis Estadístico-Multivariado: Un enfoque teórico y práctico*. México: McGraw- Hill.
- de la Nuez, E. (2018). Acceso a la función pública: Atraer talento y cambiar el modelo. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 2, 86–97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6560622>
- Decreto 276 de 1984 [con fuerza de ley]. Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones de Sector Público. 24 de marzo de 1984.
- Deloitte. (2019). *The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Societal discord and technological transformation create a “generation disrupted”*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/2019-millennial-survey.html>
- Deloitte. (2022). *The Deloitte Global 2022 GenZ & Millennial Survey. Striving for balance, advocacy for change*. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genzmillennialsurvey-2022.html>
- Dirección de Presupuestos. (2023). *Informe Anual del Empleo Público 2022*. [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-314928\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-314928_doc_pdf.pdf)
- Echebarría, K., & Mendoza, X. (1999). *La especificidad de la gestión pública: El concepto de management público. De burócratas a gerentes* (C. Losada, Ed.; pp. 15–46). [www.iadb.org/pub](http://www.iadb.org/pub)
- Echeverría, R. (2011). *Ontología del lenguaje*. Granica.
- Egaña, R., Fuenzalida, J., Soto, T., Doña, K., Vergara, P., & Meneses, A. (2021). *Empleo Público en Chile: Desafíos pendientes y recomendaciones para el nuevo marco institucional*. <https://uchile.cl/dam/jcr:dcf7085e-e853-47c9-8111-2f3da4829fde/Empleo%20p%C3%ABlico%20-%20Informe%20de%20pol%C3%ADtica%20p%C3%ABlica.pdf>
- El Peruano. (2004). Ley N° 28175: Ley marco del empleo público. *Diario Oficial El Peruano*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105133/\\_28175\\_-\\_20-12-2012\\_11\\_03\\_58\\_-LEY\\_28175.pdf?v=1586905337](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105133/_28175_-_20-12-2012_11_03_58_-LEY_28175.pdf?v=1586905337)
- El Peruano. (2022, marzo 22). *Servidores públicos podrían trabajar hasta los 75 años, según proyecto de ley*. <https://elperuano.pe/noticia/141809-servidores-publicos-podrian-trabajar-hasta-los-75-anos-segun-proyecto-de-ley>
- Eymeri-Douzans, J. M. (2022). Your country needs you! For a new policy of public service attractiveness targeting our next generations. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2022(Special Issue), 52–69. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2022.5>
- Fabrissín, M. (2016). *Liderazgo tradicional y liderazgo coach: un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Siglo 21.

- Fernández, A. (2015). Aplicación del análisis factorial confirmatorio a un modelo de medición del rendimiento académico en lectura. *Revista de ciencias económicas*, 33(2), 39–65. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/22216/23751>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2010). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47. <https://doi.org/10.1177/0275074009355943>
- FGAD. (s/f). *Página web oficial de la FGAD*.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata S. L.
- Freile, M. (2020). *La marca empleadora en la administración pública de Ecuador: análisis del concepto y medición de su valor* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/entities/publication/9fcd8cea-7ab1-4d93-962b-efa0562b1513>
- Gabbins, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. Thousand Oaks: The SAGE Qualitative Research Kit.
- Galton, F. (1889). *Natural Inheritance*. Macmillan.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 27, 162–200.
- Glenn, T. (2012). The state of talent management in Canada's public sector. *Canadian Public Administration*, 55(1), 25–51. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=73556771&lang=es&site=ehost-live>
- Gobierno de Chile. (s/f). *Servicio Civil. Página web del Gobierno de Chile*. Recuperado el 22 de noviembre de 2023, de <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/>
- Goncer, C. (2014). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento. *Capital Humano*, 27(289), 60–64. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=98226646&lang=es&site=ehost-live>
- Grant, K., Garavan, T., & Mackie, R. (2020). Coaction Interrupted: Logic Contestations in the Implementation of Inter-organisational Collaboration around Talent Management in the Public Sector in Scotland. *European Management Review*, 17(4), 915–930. <https://doi.org/10.1111/emre.12404>
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (5a ed.). Prentice-Hall.
- Hatun, A. (2013). *The New Workforce Challenge. How Today's Leading Companies Are Adapting to the future* (1a ed.). Palgrave Macmillan London.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, A. (2013). *¿Cuáles son las estrategias que deben adaptar las empresas costarricenses para atraer y retener el talento humano de la Generación Z?* <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/6045/045788.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 93–109. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Horton, S. (2008). History and persistence of an idea and an ideal. En J. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: the call of the public service* (pp. 17–32). Oxford University Press.
- Hudson. (2017). *PPublic Sector Talent Management: The Influence of the Private Sector*. <https://pl.hudson.com/Portals/PL/documents/cee-articles-influence-of-private-on-publicsector-article.pdf>.
- Iacoviello, M. (2015). *Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú*. <http://www.iadb.org>
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (2011). *Una función pública profesional para América latina*. <https://mercedesiacoviello.files.wordpress.com/2014/07/iacopulido2011.pdf>
- IBM. (2023a). *Análisis factorial: Extracción*. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=analysis-factor-extraction>
- IBM. (2023b). *Análisis factorial: Rotación*. <https://www.ibm.com/docs/es/spss-statistics/saas?topic=analysis-factor-rotation>
- IEP. (2023). *Informe de Opinión – Febrero 2023 (Informe completo)*. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Informe-IEP-OP-Febrero-2023.-Informe-completo.pdf>
- Impacta. (s/f). *Página web oficial de Impacta*. Recuperado el 5 de mayo de 2023, de <https://impacta.pe/nosotros/>
- Impacta. (2023). *Impacta. Balance 2019 - 2022 y perspectivas a futuro*.
- INEI. (2020). *Estado de la población peruana 2020*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf)
- INEI. (2022). *Perú. Compendio estadístico 2022*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3839281/Compendio2022\\_Tomo\\_I.pdf?v=1668543365](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3839281/Compendio2022_Tomo_I.pdf?v=1668543365)
- INEI. (2023). *Perú: Percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones*. [https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_gobernabilidad.pdf](https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_gobernabilidad.pdf)
- Inga-Solís, R., Marcillo, J., & Castillo, Y. (2023). *Modelo de gestión pública: un análisis multivariado exploratorio del valor público, caso Cantón Naranjal*. 25.
- Jordan, F. (2021). Valor de corte de los índices de ajuste en el análisis factorial confirmatorio. *Revista de Investigación en Psicología Social*, 7(1), 66–71. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/123/1232225009/html/>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. H.,

- Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.  
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=139921411&lang=es&site=ehost-live>
- Larraburu, C. R., Milanesi, A., & Casa, M. (2019). Desafíos de la construcción de servicios civiles en Brasil y Uruguay. *Revista do Serviço Público*, 70(1), 157–187.  
<https://doi.org/10.21874/rsp.v70i1.3880>
- Lassleben, H., & Hofmann, L. (2023). Attracting Gen Z talents: Do expectations towards employers vary by gender? *Gender in Management*. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2021-0247>
- Levin, R., & Rubin, D. (2004). *Estadística para Administración y Economía* (G. Trujano, Ed.; 7a ed.). Pearson Educación de México.
- Lewis, A. C., Danielson, J. L., Cojocar, R. A., & Steinhoff, J. C. (2022). Turn the great resignation into the great opportunity. *Journal of Government Financial Management*, 71(2), 18–25.  
<https://stanford.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&site=eds-live&db=bsx&AN=158075010>
- Llorens, J. J. (2011). A Model of Public Sector E-Recruitment Adoption in a Time of Hyper Technological Change. *Review of Public Personnel Administration*, 31(4), 410–423.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X11421498>
- Longo, F. (2001). Modernizar la gestión pública de las personas: los desafíos de la flexibilidad. *CLAD: Reforma y Democracia*, 19.
- Longo, F. (2002). Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. *Banco Interamericano de Desarrollo*.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Marco-Anal%C3%ADtico-para-el-Diagn%C3%B3stico-Institucional-de-Sistemas-de-Servicio-Civil.pdf>
- Longo, Francisco. (2004a). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós.
- Longo, Francisco. (2004b). *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Paidós.
- Longo, Francisco., & Ramió, Carles. (2008). *La profesionalización del empleo público en América Latina*. Fundació CIDOB.
- Loughlin, C., & Barling, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviours. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(4), 543.  
<https://doi.org/10.1348/096317901167514>
- Lowe, G. S. (2001). *Employer of choice? Workplace innovation in government. A synthesis report*. Canadian Policy Research Networks Inc.

- Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 21(5), 446–467.  
<https://doi.org/10.1108/09513550810885778>
- Madero, S., & Peña, H. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25–36.  
<https://doi.org/10.25100/cdea.v28i48.453>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (P. Guerrero, Ed.; 5a ed.). Pearson Educación.
- Martínez Arias, M. R. (1999). *El análisis multivariante en la investigación científica*. La Muralla.
- Martínez, E., García-Alandete, J., Sellés, P., Bernabé, G., & Soucase, B. (2012). Análisis factorial confirmatorio de los principales modelos propuestos para el Purpose-in-life test en una muestra de universitarios españoles. *Acta colombiana de Psicología*, 15(1), 67–76.
- Martínez, J. Á., Lara Navarra, P., & Beltrán, P. (2006). La influencia de la sociedad del conocimiento en la modernización de la Administración pública. *UOC Papers. Revista sobre la sociedad del conocimiento*, 3.
- McKinsey & Company. (2022). *How does Gen Z see its place in the working world? With trepidation*.
- McKinsey & Company. (2023). *What is Gen Z?*
- Melin, E. (2005). *Employer branding: likenesses and differences between external and internal employer brand images*.
- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197–207.  
<https://www.redalyc.org/pdf/806/80624093014.pdf>
- Mendoza, A., Plua, N., & Chiquito, G. (2023). *Rol del talento humano en las organizaciones públicas*. 25.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent* (Vol. 22). Harvard Business Press.
- MINEDU. (2019). Política nacional de la juventud. *Secretaría Nacional de la Juventud*.  
<https://juventud.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/Politica-Nacional-de-la-Juventud.pdf>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (2019). *Plan Estratégico de Talento Humano 2019-2022*.  
[https://mintic.gov.co/portal/715/articles-135689\\_Plan\\_Estrategico\\_Talento\\_Humano\\_V2\\_2019\\_2022.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-135689_Plan_Estrategico_Talento_Humano_V2_2019_2022.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Decreto Legislativo N° 1401. Decreto legislativo que aprueba el régimen especial que regula las modalidades formativas de servicios en el sector público*.

- Ministerio del Trabajo. (2021). *Estado Joven. Prácticas laborales en el sector público*.
- Mishra, Y., & Subudhi, R. (2019). Technical and higher educational institutions of Odisha: A study on impact of employer branding and organisation attractiveness on citizenship behavior. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10, 1965–1977.
- Morales, E., Ariza, J., & Morales, A. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*, 271, 309–329. <https://doi.org/10.32418/rfs.2013.271.1700>
- Morales, P. (2011). *El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios*. <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Moriano, N. (2022). *La implementación de la Ley del Servicio Civil y la mejora de la gestión institucional en la UNMSM* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17607/Moriano\\_sn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17607/Moriano_sn.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moroko, L., & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, 181–196. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>
- Moura, A. (2024). Cresce o número de servidores públicos com idade entre 50 e 65 anos. *Metrópoles*. <https://www.metropoles.com/colunas/guilherme-amado/cresce-o-numero-de-servidores-publicos-com-idade-entre-50-e-65-anos>
- Newbold, P., Carlson, W., & Thorne, B. (2008). *Estadística para administración y economía* (A. Cañizal, Ed.; 6a ed.). Pearson Educación.
- Ng, E. S. W., & Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337–358. <https://doi.org/10.1177/0091026013495767>
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- OCDE. (2020, marzo 20). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020\\_1256b68d-es#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2020_1256b68d-es#page1)
- OECD. (2020). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8a2fac21-es>
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (s/f). *Creación y evolución histórica*. Recuperado el 21 de noviembre de 2023, de <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/institucional/creacion-evolucion-historica>
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (2021). *¿Quiénes somos y qué hacemos?* <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/politicas-y-gestion/somos-hacemos>
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (2022). *Indicadores demográficos*. <https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pentaho/api/repos/:public:ONSC:demografico.wcdf/generatedContent>

- Osses, S., Sánchez, I., & Ibáñez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación: hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios Pedagógicos*, XXXII(1), 119–133. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173514132007>
- Oszlak, O. (2001). *El servicio civil en América Latina y el Caribe : situación y retos futuros*. <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14598/el-servicio-civil-en-america-latina-y-el-caribe-situacion-y-retos-futuros>
- Pardo, M. del C. (2005). *El servicio civil de carrera para un mejor desempeño de la gestión pública*. Auditoría Superior de la Federación. [https://www.asf.gob.mx/uploads/63\\_Serie\\_de\\_Rendicion\\_de\\_Cuentas/Rc8.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc8.pdf)
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- PCM. (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%20MODERNIZACION%20DE%20LA%20GESTION%20PUBLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>
- Pérez, E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas Artículo de Revisión. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2, 58–66. [www.psych.unc.edu.ar/racc](http://www.psych.unc.edu.ar/racc)
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Plataforma de Datos Abiertos. (2022). *Página web oficial*. <https://www.datosabiertos.gob.pe/>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform : a comparative analysis - new public management, governance, and the Neo-Weberian State*.
- Ponce, F., & Pasco, M. (2015). *Guía de investigación. Gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú. [http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DE-INVESTIGACION%20ACN-EN-GESTION%20ACN\\_LISTO\\_2X2\\_16nov\\_f2.pdf](http://cdn02.pucp.education/investigacion/2015/11/23144937/GUI%C3%ACA-DE-INVESTIGACION%20ACN-EN-GESTION%20ACN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf)
- Ponce, F., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión (2a ed.)*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Prácticas Chile. (s/f). *Página web oficial de Prácticas Chile*. Servicio Civil de Chile. Recuperado el 4 de mayo de 2023, de <https://www.practicasparchile.cl/index.html>
- Prakash, C., Yadav, R., Singh, A., & Aarti. (2022). An Empirical Investigation of the Higher Educational Institutions' Attractiveness as an Employer. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 130–148. <https://doi.org/10.1177/23220937221078118>
- Public Policy Forum. (2017, junio 7). *Building a Dynamic Future: the Next Generation of Public Service Talent*. <https://ppforum.ca/publications/building-a-dynamic-future-the-next-generation-of-public-service-talent/>
- PUCP. (s/f-a). *Misión, visión y valores*. Página web oficial de la PUCP.
- PUCP. (s/f-b). *Página web oficial de la PUCP*.

- Puri, D. (2018). *Developing the Scale to Measure Employer Attractiveness*.  
<https://doi.org/10.26397/eai1584040923>
- Quốc, C., Lê Phương, N., & Thành, N. (2022). Đánh giá độ tin cậy và giá trị của mô hình đo lường các thành phần sự hấp dẫn của nhà tuyển dụng (Evaluating the reliability and validity of the measurement model of employer attractiveness). *Science & Technology Development Journal - Economics - Law and Management*, 6(4), 3612–3625.  
<https://doi.org/10.32508/stdjelm.v6i4.1130>
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Ramírez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 18, 2076–2101.  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3097/Proceso%20de%20talento%20humano%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=4>
- Ramírez-Alujar, Á. (2011). El rol del administrador público en Chile: ¿Vale la pena vivir para este oficio? Una reflexión abierta sobre los desafíos que enfrenta la formación profesional universitaria de cara al Siglo XXI. *Revista Chilena de Administración Pública*, 35–79.
- Ramos, C. (2022). *Reformas estructurales en el servicio civil uruguayo: cambiando un modelo agotado*. Oficina Nacional del Servicio Civil. <https://clad.org/wp-content/uploads/2022/08/Webinar07-Presentacion-CRamos-2022.pdf>
- Ramos, C., Casa, M., & Milanesi, A. (2018). Los servicios civiles brasileño y uruguayo: Un análisis comparado de sus desarrollos y desafíos. *Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)*. [https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/3950/1/Caderno-59\\_Los%20servicios%20civiles%20brasile%C3%B1o%20y%20uruguayo.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/3950/1/Caderno-59_Los%20servicios%20civiles%20brasile%C3%B1o%20y%20uruguayo.pdf)
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51.
- Riaño, S. G., Mejía, J. O., & Jaramillo, A. M. S. (2023). Volatility and value creation in the Latin American integrated market. *Contaduría y Administración*, 68(1), 58–76.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3080>
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291–316. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408703>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* (Octava). México: Prentice Hall.
- Rojas, A. (2020). ¿Quiénes son los jóvenes de hoy? Una generación sin límites. *UNICEF*.  
<https://www.unicef.org/cuba/historias/quienes-son-los-jovenes-de-hoy-una-generacion-sin-limites>
- Rojas-Torres, L. (2020). Robustez de los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio a los valores extremos. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 27(2), 383–404.  
<https://doi.org/10.15517/rmta.v27i2.33677>
- Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130.

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=43157411&lang=es&site=ehost-live>

- Rumpel, S., & Medcof, J. W. (2006). Total Rewards: Good Fit for Tech Workers. *Research-Technology Management*, 49(5), 27–35.  
<https://doi.org/10.1080/08956308.2006.11657395>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Saini, G. K., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, 40(1–2), 34–51.  
<https://doi.org/10.1177/0258042X15601532>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Mc Graw Hill educación.
- Sánchez, R., & Viltard, L. A. (2020). Desafío digital y convivencia inter-generacional en Argentina. *Palermo business review*, 21.  
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10785>
- Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133–146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, 48(2), 153–170.  
<https://doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Saraswathy, R., Thamaraiselvan, N., Senthilarasu, B., & Sivagnanasundaram, M. (2011). Facades of Attractive Employer in Indian IT Industry: Existing Employee Perspective. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 2(1), 80–98. <https://doi.org/10.4018/jhcitp.2011010106>
- SBS. (2021). *Programa de Extensión de la SBS. Una apuesta por un Perú mejor*.  
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/Archivos/2021/PROGRAMA%20DE%20EXTENSI%203%93N%20DE%20LA%20SBS.pdf>
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.  
<https://doi.org/10.1108/088760411111173624>
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global Talent Management* (1a ed.). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203865682>
- SENAJU. (2021). *Enfoque de juventudes en la gestión pública. Bases para su transversalización*. <https://juventud.gob.pe/>

- SENAJU. (2023). *Ley que promueve la creación del Programa de Promoción a la incorporación del talento joven en el sector público*. <https://juventud.gob.pe/normativa-joven-pdf/5/10.pdf>
- Servir. (2012, mayo 1). *El Servicio Civil Peruano: Antecedentes, marco normativo actual y desafíos de la reforma*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/informes-publicaciones/877371-el-servicio-civil-peruano-antecedentes-marco-normativo-actual-y-desafios-de-la-reforma>
- Servir. (2013). *Características de la reforma del Servicio Civil Peruano*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2904277/Resumen%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20reforma%20del%20servicio%20civil%2C%20objetivos%2C%20aspectos%20clave%20y%20beneficios%20para%20los%20servidores%20p%C3%ABlicos..pdf?v=1647030899>
- Servir. (2020). *Empleo: ¿Cuáles son las profesiones más solicitadas en el Estado? [Nota de prensa]*. <https://www.gob.pe/institucion/servir/noticias/311068-empleo-cuales-son-las-profesiones-mas-solicitadas-en-el-estado>
- Servir. (2022a). *Informe sobre las características del servicio civil peruano 2021*. [www.gob.pe/servir](http://www.gob.pe/servir)
- Servir. (2022b). *La ruta del tránsito al régimen del servicio civil. Lineamientos para el tránsito de una entidad pública al régimen del servicio civil*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3159890/Lineamientos%20para%20el%20tr%C3%A1nsito%20de%20una%20entidad%20p%C3%ABlica%20al%20r%C3%A9gimen%20del%20servicio%20civil.pdf>
- Servir. (2023). *Relación de Entidades en Tránsito al Régimen de la Ley del Servicio Civil*. <https://www.servir.gob.pe/relacion-de-entidades-en-transito-al-regimen-de-la-ley-del-servicio-civil/aplicacion-de-mejoras/>
- Siklodi, I. (2014). *Servicio civil en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36968/S1420398\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36968/S1420398_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Silzer, R., & Dowell, B. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. John Wiley & Sons.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Smith, R. F. I. (2004). Focusing on public value: Something new and something old. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 68–79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00403.x>
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>

- Stazyk, E., & Davis, R. (2022). *Research Handbook on Motivation in Public Administration* (Edward Elgar).
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *The Career Development International*, 14(3), 284–302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2012). Institutional Logics. En *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–128). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Toyota, J. (2019). Talentos en el sector público brasileño: el resultado de una colaboración innovadora entre sociedad civil y Estado. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 17, 151–188.
- Trechera, J. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?*. <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>
- Triantafilo, D., & Marchant, H. (2017). *Talento joven y Estado: Desafío de revalorización de la Función Pública. Experiencias Prácticas en Chile*. <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uid=ec8497df-fd40-4d50-82bf-413854e1316f>
- TUNI - Sistema de Información Universitaria. (s/f). *Programas*. Recuperado el 12 de noviembre de 2023, de <https://www.tuni.pe/programas>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). *What is talent?*
- UNAJ. (s/f). *Página web oficial de la UNAJ*.
- Urbano, P. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Revista Fedumar Pedagogía y Educación*, 3(1), 113–126.
- Uren, L. (2007). *From talent compliance to talent commitment*. 6(3).
- Valdivieso, L. (2020, diciembre 19). *Reforma del Servicio Civil: ¿Qué les estamos ofreciendo a los jóvenes?* <https://www.impacta.pe/post/reforma-del-servicio-civil-qu%C3%A9-les-estamos-ofreciendo-a-los-j%C3%B3veneshttps://www.impacta.pe/post/reforma-del-servicio-civil-qu%C3%A9-les-estamos-ofreciendo-a-los-j%C3%B3venes>
- van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>

- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public Service Motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089–1105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x>
- Viota, N. (2020). *La Gestión del talento joven en las organizaciones: Herramientas de atracción y retención* [Licenciatura, Universidad del País Vasco]. [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/48542/TFG\\_Viota\\_Gesti%C3%B3n-Talento.pdf?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/48542/TFG_Viota_Gesti%C3%B3n-Talento.pdf?sequence=1)
- Vivar, C., Arantzamendi, M., Lopez-Dicastillo, O., & Gordo Luis, C. (2010). La Teoría Fundamentada como Metodología de Investigación Cualitativa en Enfermería. *Index de Enfermería*, 19(4), 283–288. [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962010000300011&nrm=iso](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962010000300011&nrm=iso)
- Vives, T., & Hamui, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en Educación Médica*, 40, 97–104. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2021.40.21367>
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340–349. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1009>
- Weathington, B., Cunningham, C., & Pittenger, D. (2012). *Understanding Business Research*. Somerset: John Wiley & Sons.
- Weathington, B. L. (2008). Income Level and the Value of Non-Wage Employee Benefits. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 291–300. <https://doi.org/10.1007/s10672-008-9086-y>
- Weinberg, M. L., & Lewis, M. S. (2009). The public value approach to strategic management. *Museum Management and Curatorship*, 24(3), 253–269. <https://doi.org/10.1080/09647770903073086>
- Wolfswinkel, M., & Enslin, C. (2020). Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top South African brands. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1443>
- Yucel, S. C., Ergin, E., Orgun, F., Gokgen, M., & Eser, I. (2020). Validity and reliability study of the moral distress questionnaire in Turkish for nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, 1–8. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2960.3319>
- Zhang, Y., & Albrecht, C. (2010). The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: a comparative case study of Spanish firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1911–1930. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505092>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. En *Personnel Psychology* (Vol. 60, Número 3, pp. 647–680). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>
- Zupan, N., Dziewanowska, K., & Pearce, A. (2017). Wanting it all: the challenges of managing young talent in transition economies. *Baltic Journal of Management*, 12(1), 63–85. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2016-0054>

## ANEXOS

ANEXO A: Dimensiones e ítems del Atractivo del Empleador por Berthon et al. (2005)

**Tabla A1: Dimensiones e ítems del Atractivo del Empleador por Berthon et al. (2005)**

Dimensiones	Ítems
<b>Valor social</b>	Tener buena relación con sus compañeros
	Tener una buena relación con sus superiores
	Apoyar y animar a los compañeros
	Ambiente de trabajo divertido
	Ambiente de trabajo feliz
<b>Valor económico</b>	Un paquete de compensación general atractivo
	Un salario base superior al promedio
	Seguridad laboral
	Buenas oportunidades de promoción dentro de la organización
	Oportunidad de acumular experiencia práctica interdepartamental
<b>Valor de interés</b>	Trabajar en un entorno emocionante
	Empleador innovador: prácticas de trabajo novedosas/con visión de futuro
	La organización valora y utiliza su creatividad
	La organización produce productos y servicios de alta calidad
	La organización produce productos y servicios innovadores
<b>Valor de aplicación</b>	Organización humanitaria: retribuye a la sociedad
	Aceptación y pertenencia
	Oportunidad de enseñar a otros lo que has aprendido
	Oportunidad de aplicar lo aprendido
	La organización está orientada al cliente
<b>Valor de desarrollo</b>	Sentirse más seguro de sí mismo como resultado de trabajar para una organización en particular
	Sentirse bien consigo mismo como resultado de trabajar para una organización en particular
	Adquirir experiencia para mejorar la carrera
	Un trampolín para el futuro laboral
	Reconocimiento/aprecio de la dirección

ANEXO B: Número de estudiantes matriculados por programa de estudio de la UNAJ del semestre académico 2023-1

Tabla B1: Número de estudiantes matriculados por programa de estudio de la UNAJ del semestre académico 2023-1

FACULTAD	PROGRAMA DE ESTUDIO	NÚMERO DE CICLO ACADÉMICO 2023-1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
FGEE	AEE	44	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44
	E	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42
	GPDS	50	61	58	177	41	43	31	41	47	62	611
FCI	ISS	48	36	43	30	0	0	0	0	0	0	157
	IM	46	36	53	24	0	0	0	0	0	0	159
	IAF	54	75	24	77	34	41	28	50	16	54	453
	IER	47	73	24	45	35	37	27	19	8	45	360
FPI	II	49	38	42	26	0	0	0	0	0	0	155
	IIA	46	75	40	66	42	38	19	46	23	29	424
	ITC	47	43	49	44	35	30	30	30	30	42	380
TOTAL		476	437	333	489	187	189	135	186	124	232	2785

Fuente: UNAJ (2023)

ANEXO C: Número de egresados por programa de estudio de la UNAJ por semestre académico, actualizado al 2022-2

Tabla C1: Número de egresados por programa de estudio de la UNAJ por semestre académico, actualizado al 2022-2

FACULTADES		FGEE			FCI				FPI			TOTAL
PROGRAMA DE ESTUDIO		AEE	E	GPDS	ISS	IM	IAF	IER	II	IIA	ITC	
SEMESTRES	2018-1	0	0	22	0	0	21	12	0	20	20	84
	2018-2	0	0	30	0	0	26	10	0	33	33	122
	2019-1	0	0	24	0	0	33	20	0	31	27	135
	2019-2	0	0	25	0	0	19	7	0	19	22	92
	2020-1	0	0	21	0	0	18	5	0	2	1	47
	2020-2	0	0	18	0	0	30	41	0	22	49	160
	2021-1	0	0	20	0	0	29	13	0	36	23	121
	2021-2	0	0	34	0	0	21	22	0	36	29	142
	2022-1	0	0	29	0	0	35	19	0	18	39	140
	2022-2	0	0	37	0	0	30	21	0	29	27	144
<b>TOTAL</b>		0	0	260	0	0	262	170	0	233	270	1,187

Fuente: UNAJ (2022)

## INFORMACIÓN DEL ENTREVISTADO

---

¿Nos podría comentar sobre su trayectoria profesional en el sector público/ en relación al servicio civil?

## PREGUNTA INICIAL

---

En el sector público se debate mucho sobre cómo contar con personas idóneas para los puestos que los servicios públicos demandan, pero -según su opinión y experiencia- actualmente, ¿podemos hablar de gestión del talento humano en el Estado (ya sea en desarrollo o en implementación) o seguimos hablando de gestión de planillas?

## PREGUNTAS SOBRE EL MODELO

---

1. Aplicación
  - ¿Qué es lo que demanda el sector público de un perfil profesional?  
¿Considera que la oferta académica actual (gestión pública) contribuye en aquello que demanda el sector público?
2. Interés
  - Al cierre de la encuesta, el 59.8% de jóvenes egresados ya no se encontraba laborando en el sector público. ¿Con qué factores considera que se vincula ello?
  - En base a su experiencia, respecto a los jóvenes que se sienten atraídos por el sector público, y que llegan a entrar, ¿considera que buscan retribuir a la sociedad o servir a los ciudadanos? ¿Por qué? ¿Cree que, en el camino, dicho enfoque cambia? ¿Por qué?
3. Remuneración y Desarrollo
  - Uno de los factores consultados en nuestra encuesta fue el factor de remuneración y desarrollo. Según los resultados, fue uno de los factores que más valoraron los jóvenes encuestados, sobre todo, los egresados de la Universidad Nacional de Juliaca. Según su experiencia, ¿considera que dentro del país se les brinda la oportunidad a los jóvenes de desarrollarse profesionalmente en el sector público? ¿Por qué?
4. Imagen de marca
  - La imagen de marca del sector público como potencial empleador fue uno de los factores menos valorados para que una organización sea atractiva, ¿cuál cree usted que son los principales motivos?, ¿esas circunstancias se pueden revertir? ¿cómo?
5. Social
  - Para los encuestados de esta investigación, para que un empleador en el sector público sea -en cierta medida- atractivo, la relación que pueda tener con sus supervisores es más valorada que la relación que pueda tener con sus compañeros ¿Cuáles considera que son las razones o explicaciones de ello? ¿Por qué?
6. Gestión
  - ¿Usted considera que el estilo de liderazgo de los jefes y supervisores en el sector público influye en la atracción de jóvenes?

- ¿Sabe si existen políticas de capacitación para aquellas personas que lideran equipos dentro de las organizaciones públicas?
7. Balance Trabajo-Vida
- La nueva normalidad está definida por un conjunto de adaptaciones que han realizado las organizaciones a raíz de los cambios del mundo laboral por el confinamiento. En relación a ello, ¿considera que el sector público se viene adaptando a esas nuevas demandas (flexibilidad y teletrabajo)? ¿por qué?

### **PREGUNTAS DE CIERRE**

---

¿Qué tipo de acciones considera usted que debería implementar el Estado peruano para comprender mejor las necesidades y expectativas del talento joven y poder atraerlo?

¿Tiene alguna pregunta o comentario adicional?



## ANEXO E: Glosario de codificación

1. Gestión
  - LDZG: Capacidad del líder de equipo para influir y motivar a las personas de su equipo
  - CPCT: Capacitaciones que reciben los líderes de equipo para gestionar sus equipos.
2. Remuneración y Desarrollo
  - EXPNC: Conocimiento adquirido por el egresado en un puesto de trabajo por un periodo determinado.
  - RMRCN: Ingreso económico y no económico que percibe el egresado por parte de su empleador como elemento esencial de su contrato de trabajo.
  - INSTLB: Contratos de trabajo, bajo regímenes del sector público.
3. Aplicación
  - FRMC: Oferta académica con lo que demanda el mercado laboral en el sector público
4. Imagen
  - CRSP: Situación política por la que atraviesa el país e influye en la percepción del sector público.
  - CLTRIDT: Falta de un sistema de valores, principios y procedimientos en las organizaciones públicas.
5. Balance Vida-Trabajo
  - ORTDR: Capacidad para actuar y encontrar soluciones a los problemas en medio de la modalidad de teletrabajo.
  - SPRVSR: Persona encargada de la supervisión de los trabajadores en el teletrabajo.
6. Interés por el servicio público
  - MTVSP: Predisposición para atender las implicancias en el sector público
7. Administración pública
  - ADMNT: Posición de Servir para articular la gestión de recursos humanos.
    - DSCTL: Posición descentralizada
    - CTRL: Posición centralizada
  - INFRM: Contar con información actualizada sobre los servidores civiles en el Perú.
  - VLTDP: Decisión para implementar la reforma de Servicio Civil
  - CPCDD: Desborde en contratación de nuevos talentos para el sector público
  - GDPLN: Mecanismo para evaluar la gestión de personas en el sector público