



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**SELECCIÓN ADECUADA DE DIRECTORES Y SU
INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN LA OFICINA
GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO
NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE -
SERFOR**

**PRESENTADO POR
MARÍA ETELVINA MILLONES DÁVILA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

LIMA – PERÚ

2021



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**SELECCIÓN ADECUADA DE DIRECTORES Y SU INFLUENCIA EN EL
CLIMA LABORAL EN LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DEL
SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE - SERFOR**

Presentado por:

Bachiller: María Etelvina Millones Dávila

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
RELACIONES INDUSTRIALES**

Lima - Perú

2021

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES.....	2
1.1. Nombre o razón social	2
1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)	2
1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial	2
1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha	2
1.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características	3
1.6. Estructura Orgánica	3
1.7. Cuadro de asignación de personal	4
1.8. Forma Jurídica Empresarial	6
1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI	6
1.10. Requisitos y Trámites Municipales	6
1.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y	8
Modalidades	8
1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME)	9
1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral	9
1.14. Modalidades de Contratos Laborales	9
1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas	10
2.- PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	11
2.1. Planteamiento del problema	11
2.2. Análisis de los factores que determinan el problema	11
2.2.1 Institución	11
2.2.2 Recurso Humano	13
2.2.3 Jefaturas	13
2.3. Descripción de los problemas	14
2.3.1 Alta Rotación del Personal	14
2.3.2 Estrés Laboral	14
2.3.3 Seguridad Laboral	15
2.3.4 Falta de Compromiso hacia la Institución	16
2.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema	16

2.4.1	Estilo de Liderazgo	16
2.4.2	Inestabilidad Laboral	17
2.4.3	Falta de Disponibilidad Presupuestal adecuada para la Ejecución... ..	18
2.5.	Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.....	19
2.5.1	Ausencia de un Buen Clima Organizacional.....	19
2.5.2	Poca Satisfacción Laboral	22
2.5.3	Rotación de Personal	23
3.-	FINALIDAD DEL PLAN	25
3.1	Alcances de la aplicación del plan.....	25
3.2	Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan	25
3.3	Objetivos	25
3.3.1.-	General	25
3.3.2.-	Específicos	25
3.4.-	Resultados	26
4.-	ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO.....	27
4.1.	Planteamiento y presentación de las propuestas	27
4.2.	Análisis FODA de la aplicación del plan	37
4.3.	Identificación y descripción de estrategias y actividades	38
4.4.	Programación de actividades, diagrama de Gantt	39
4.5.	Marco Teórico, Fundamento de las estrategias	39
4.5.1	Liderazgo.....	39
4.5.2	Clima Laboral o Clima Organizacional	42
5.-	RESULTADOS	46
5.1.	Resultados esperados	46
5.2.	Requerimiento de implementación.....	46
5.3.	Presupuesto del plan de implementación	46
5.3.1.	Tercerización en la selección de cuatro directores de la Oficina General de Administración	46
5.3.2.	Implementación de Talleres de Motivación e integración de	49
5.4	Mecanismos de control y medición del cambio.....	50
6.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
6.1.	Conclusiones.....	51
6.2.	Recomendaciones.....	52
7.	REFERENCIAS.....	54

TABLAS

Tabla 1 Cuadro de Asignación de Personal	4
Tabla 2 Factores causantes del Problema	16
Tabla 3 Identificación de las variables que van a mejorar el clima organizacional .	26
Tabla 4 Población Administrativa	28
Tabla 5 Propuestas de Solución	29
Tabla 6 Cuadro de Cargos Estructurales	31
Tabla 7 Presupuesto 2020	36
Tabla 8 Estrategias identificadas para lograr los objetivos a partir del FODA	38
Tabla 9 Diagrama de Gantt	39
Tabla 10 Mecanismos de control y medición del cambio	50

GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama del SERFOR.....	3
Gráfico 2 Matriz FODA - SERFOR	38
Gráfico 3 Estilos de Liderazgo.....	40

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de mejora busca presentar alternativas de solución a fin de que se efectúe una selección adecuada de directores en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR. En razón a que una selección inadecuada de directores, marcada esencialmente por favores políticos, amicales o de influencia, repercute de manera negativa en el clima organizacional, en este caso específico, de la Oficina General de Administración y sus cuatro direcciones dependientes.

El clima organizacional es fundamental en el buen desempeño de los servidores y en general de todos los trabajadores de una organización pública o privada.

La propuesta de mejora busca obtener los siguientes resultados:

Directores con experiencia en manejo de personal y con liderazgo orientado a resultados.

Mejora del clima laboral considerando un bajo nivel de estrés.

Bajo nivel de rotación de personal.

Trabajo en equipo

Mejora de procesos en el trámite de gestión en la Oficina General de Administración y sus direcciones de línea.

1.- ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

1.1. Nombre o razón social

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre - SERFOR

1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU)

8411 – Actividades de la Administración Pública en General

1.3. Ubicación y Factibilidad Municipal y Sectorial

Av. Javier Prado Oeste N° 2442 – Urb. Orrantia – Magdalena del Mar

1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

El **Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)** es un organismo técnico especializado que se ha venido diseñando e implementando desde octubre del 2013 para ser la **autoridad nacional forestal y de fauna silvestre** del país y una institución con estándares de clase mundial, que pueda liderar una **gestión forestal y de fauna silvestre** sostenible, inclusiva y competitiva, que nos permita estar a la altura de los desafíos que generan el **cambio climático** y la presión que se ejerce sobre los **bosques** del mundo.

Como entidad, busca ser reconocida como un organismo público moderno e identificado por la excelencia del trabajo y el servicio de calidad total, basada en seis valores que conforman la esencia de su trabajo (SERFOR, 2020):

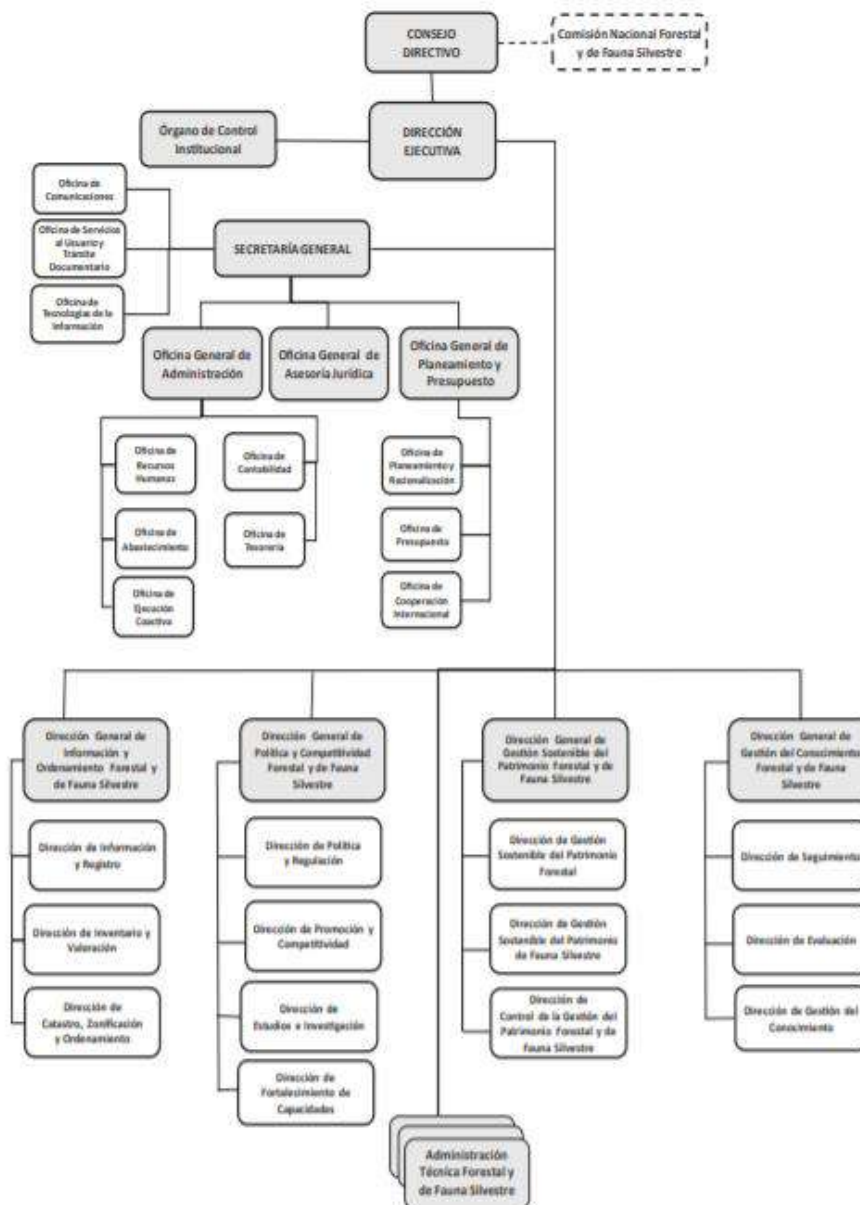
- Colaboración
- Responsabilidad.
- Creatividad e Innovación
- Respeto
- Integridad y Honestidad.

1.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña empresa, características.

No aplica por ser empresa pública.

1.6. Estructura Orgánica

GRÁFICO 1: ORGANIGRAMA DEL SERFOR



Fuente: www.serfor.gob.pe/archivos/transparencia/Organigrama

1.7. Cuadro de asignación de personal.

Con RDE N° 0047-2019-MINAGRI-SERFOR-DE se aprueba el reordenamiento de cargos del Cuadro de Asignación de Personal del SERFOR asciende a 1,052 personas y está dividido de la siguiente manera:

TABLA 1: CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Dirección Ejecutiva	8

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Secretaría General	9
Oficina de Servicios al Usuario y Trámite Documentario	8
Oficina General de Comunicaciones	6
Oficina de Tecnologías de la Información	11

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Oficina General de Control Institucional	8

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Oficina General de Asesoría Jurídica	8

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Oficina General de Planeamiento y Presupuesto	6
Oficina de Planeamiento y Racionalización	8
Oficina de Presupuesto	6
Oficina de Cooperación Internacional	6

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Oficina General de Administración	7
Oficina de Recursos Humanos	6
Oficina de Contabilidad	6
Oficina de Tesorería	7
Oficina de Abastecimiento	18
Oficina de Ejecución Coactiva	7

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Dirección General de Información y Ordenamiento Forestal y de Fauna Silvestre	4
Dirección de Información y Registro	18
Dirección de Inventario y Valoración	14
Dirección de Catastro, Zonificación y Ordenamiento	25

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Dirección General de Política y Competitividad Forestal y de Fauna Silvestre	3
Dirección de Política y Regulación	11
Dirección de Promoción y Competitividad	10
Dirección de Estudios e Investigación	10
Dirección de Fortalecimiento de Capacidades	9

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Dirección General de Gestión Sostenible del Patrimonio Forestal y de Fauna Silvestre	4
Dirección de Gestión Sostenible del Patrimonio Forestal	28
Dirección de Gestión Sostenible del Patrimonio de Fauna Silvestre	41
Dirección de Control de la Gestión del Patrimonio Forestal y de Fauna Silvestre	19

ÓRGANO O UNIDAD ORGANICA	TOTAL
Dirección General de Gestión del Conocimiento Forestal y de Fauna Silvestre	4
Dirección de Seguimiento	10
Dirección de Evaluación	9
Dirección de Gestión del Conocimiento	11
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Ancash	33
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Apurímac	39
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Arequipa	39
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cajamarca	68
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Cusco	47
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Ica	38
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Lambayeque	44
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Lima	48
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Puno	66
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Selva Central	85
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Sierra Central	59
Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Tacna	44

Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre Piura	56
TOTAL	1,052

1.8. Forma Jurídica Empresarial

NO APLICA

1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

NO APLICA

1.10. Requisitos y Trámites Municipales

En el caso de SERFOR, los trámites municipalidades que tramita el SERFOR en cada una de sus sedes, además de la principal son los siguientes:

a) Licencia de Funcionamiento

Es la autorización que otorgan las Municipalidades, mediante Ley 28976 – Ley Marco de Licencia de Funcionamiento, se ha establecido las siguientes reglas de cumplimiento obligatorio para todas las Municipalidades:

1. El otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento se realiza en función a la compatibilidad del giro de la empresa con la zonificación municipal vigente.
2. Se pueden otorgar Licencias de Funcionamiento que incluyan más de un giro, siempre que éstos sean afines o complementarios entre sí para el ámbito de su circunscripción.
3. Si se desarrollan actividades en más de un establecimiento, se debe obtener una Licencia de Funcionamiento para cada uno de ellos.
4. La Licencia de Funcionamiento para cesionarios permite la realización de actividades simultáneas y adicionales en un establecimiento que ya cuenta con una Licencia de Funcionamiento previa.

5. El otorgamiento de una Licencia de Funcionamiento no obliga a la realización de la actividad económica en un plazo determinado.

Requisitos:

1. Plano de Ubicación y Localización, incluyendo Cuadro de Áreas.
2. Planos de Arquitectura actualizados, incluyendo distribución de ambientes, mobiliario y equipamiento.
3. Planos de Instalaciones Eléctricas actualizados, incluyendo circuitos de alumbrado, tomacorrientes, equipos de fuerza, ubicación de tableros eléctricos, cuadro de cargas y pozo de puesta a tierra.
4. Memoria Descriptiva de Arquitectura.
5. Memoria Descriptiva de Instalaciones Eléctricas.
6. Planos de Evacuación.
7. Planos de Señalización.
8. Plan de Seguridad en Defensa Civil.
9. Certificado de Mantenimiento y Operatividad de los Equipos de Seguridad (Extintores, Luces de Emergencia, entre otros).
10. Certificado de Capacitación del Personal de Defensa Civil: Luchas contra Incendios, Primeros Auxilios y Evacuación.
11. Certificado de Medición de Resistencia del Pozo de Puesta a Tierra (No mayor de 01 año).

b) Certificado de Defensa Civil

Es un documento oficial emitido por los gobiernos locales. La entrega del certificado se realiza luego de evacuar e inspeccionar las condiciones de seguridad de todos los establecimientos en los que resida, trabaje o concurra público, con la finalidad de prevenir o reducir el riesgo de

siniestro ocasionado por fenómeno natural o por acción humana, en salvaguarda de la vida del público, la población y el patrimonio de las personas.

Requisitos:

1. Solicitud dirigida al Alcalde.
2. Cartilla o Plan de Seguridad incluyendo Plano de Distribución indicando señalización y ruta de evacuación acotado (con medidas) y a escala adecuada.
3. Copia simple de Licencia de Funcionamiento, Certificado de Compatibilidad de Uso ó Declaración Jurada de no contar con dichos documentos (solicitar formato en la Oficina de Defensa Civil).
4. Voucher de depósito original al Banco de la Nación por derecho de Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica. Monto de acuerdo al área que cuenta el establecimiento.

1.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y

Modalidades

SERFOR ES AGENTE DE RETENCIÓN AL SER ENTIDAD DEL ESTADO.

a) Régimen de Retenciones del IGV

Es el régimen por el cual, los sujetos designados por la SUNAT como agentes de Retención deberán retener parte del Impuesto General a la Ventas que le es trasladado por algunos de los proveedores, para su posterior entrega al Fisco, según la fecha de vencimiento de sus obligaciones tributarias que les corresponda.

Los proveedores podrán deducir los montos que se les hubieran retenido, consta su IGV que le corresponda pagar.

b) Procedimiento

En mérito a la **Resolución de Superintendencia N° 203-2019/SUNAT**. Emitida por la SUNAT, el SERFOR es designado como agente de retención, aplicándose la retención del 3% sobre las facturas emitidas por los proveedores.

1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).

Se denomina PLAME a la Planilla Mensual de Pagos, segundo componente de la Planilla Electrónica, que comprende información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el Registro de Información Laboral (T-Registro), así como los Prestadores de Servicios que obtengan rentas de 4ª Categoría, los descuentos, los días laborados y no laborados, horas ordinarias y en sobretiempo del trabajador; así como información correspondiente a la base de cálculo y la determinación de los conceptos tributarios y no tributarios cuya recaudación le haya sido encargada a la SUNAT.

El registro de la Planilla Electrónica en SERFOR, se realiza mensualmente y se encuentra a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, quien registra la información del personal contratado bajo el régimen 728 y personal CAS.

La oficina de Tesorería realiza el registro en PLAME del personal contratado bajo la modalidad de Locador de Servicios.

1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.

Régimen Laboral Especial

1.14. Modalidades de Contratos Laborales.

El personal del SERFOR se encuentra contratado bajo las siguientes modalidades:

- Contrato de Personal, bajo el **Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 (1997)**.

- Contrato Administrativo de Servicios. **Decreto Legislativo N° 1057. (2008)**.

1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

NO APLICA

2.- PLAN DESCRIPTIVO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

2.1. Planteamiento del problema

El SERFOR se encuentra presentando problemas de estilos de liderazgo por una inadecuada selección de directores lo que repercute en el clima laboral de los trabajadores de la Oficina General de Administración.

En los dos últimos meses, 15% de los trabajadores pertenecientes a la Oficina General de Administración, han dejado de pertenecer a la entidad, por renuncias y no renovaciones de órdenes de servicio.

Este porcentaje de rotación repercute en el clima organizacional, lo que hace que los trabajadores disminuyan su producción y se encuentran trabajando más por obligación que por sentirse parte de la empresa. La percepción general es que esta gestión es indiferente al personal.

Con lo detallado, es necesario identificar y evaluar los estilos de Liderazgo que repercuten en el clima organizacional del personal de la Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, lo que nos permitirá conocer más sobre cómo debe de funcionar la Oficina General de Administración.

2.2. Análisis de los factores que determinan el problema

2.2.1 Institución

En el mes de febrero del año 2019 fue seleccionado mediante Concurso Público para ocupar el cargo de Director Ejecutivo del SERFOR, el Sr. Luis Alberto Gonzáles-Zúñiga por el periodo de cinco años, debiendo concluir su

periodo en el año 2024. Sin embargo, en medio en medio de problemas políticos, en octubre del año 2019 la Viceministra de Políticas Agrarias del MINAGRI, le pidió su renuncia, iniciando así un ambiente de inestabilidad, lo que culminó con la promulgación de la Resolución Suprema N° 002-2020-MINAGRI publicada el pasado 05 de junio de 2020, en el que se decide remover del cargo de Director Ejecutivo al Sr. Gonzáles-Zúñiga, constituyéndose esta medida para muchos como un retroceso en los avances que se venían logrando, como la erradicación de la deforestación y la tala ilegal, la minería ilegal, el tráfico de tierras para cultivo ilegal y el tráfico de fauna, principalmente.

En la misma Resolución Suprema encargan al Viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego del Ministerio de Agricultura y Riego, en adición a sus funciones, el puesto de Director Ejecutivo del Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, en tanto se designe a su titular.

A la fecha el Décimo Juzgado Constitucional de Lima admitió a trámite la acción de amparo interpuesta por el ex director ejecutivo del SERFOR con fecha 09 de julio de 2020, contra el Presidente de la República, Martín Vizcarra, y el Ministro de Agricultura, Jorge Montenegro, por haberlo cesado intempestivamente en el cargo.

Este ambiente ha originado una cierta inestabilidad, debido a los cambios que trae de por sí una nueva gestión. Asimismo, se percibe un cierto abandono por parte del Director Ejecutivo, quien por ser Viceministro no se encuentra abocado al 100% al SERFOR.

2.2.2 Recurso Humano

Casi un 50 % del total del personal perteneciente a la Oficina General de Administración, siente que el clima organizacional no es adecuado debido a que no hay colaboración de las áreas, lo que origina que los procesos no salgan en los plazos programados, lo que perjudica a la institución. Asimismo, no sienten el apoyo de las Direcciones de línea en relación directa con el trabajo que realizan, lo que perjudica a la entidad y a los procesos que no se cumplen en las fechas programadas.

2.2.3 Jefaturas

El cambio en la gestión ha traído como consecuencia la renuncia de los principales Directores de SERFOR, y el cambio paulatino en todas las Direcciones de línea, posteriormente.

Uno de los primeros cambios que se realizó, aún antes que el del Gerente General, fue el de la Directora de la Oficina General de Administración. Los cambios en sus directores de línea fueron abruptos en un caso, el de la Oficina de Recursos Humanos, e inesperado en el otro, el caso de la Oficina de Abastecimiento, manteniéndose los otros dos directores hasta la fecha en sus puestos.

El nuevo estilo de gestión ha generado incertidumbre entre el personal de SERFOR, debido a su política distante con el personal, lo que se acentúa con la coyuntura actual en la que todos estamos inmersos, es decir con la COVID-19.

2.3. Descripción de los problemas

2.3.1 Alta Rotación del Personal

Este problema se debe, primero a la no renovación de las adendas del personal contratado bajo el régimen CAS, y a las adendas que se han ido renovando desde el comienzo de esta nueva gestión de manera mensual. Esta manera de manejar las renovaciones ha causado inestabilidad dentro del personal contratado bajo esta modalidad, quienes han optado por buscar nuevos trabajos que les generen cierta estabilidad, al menos hasta finalizar el año.

La no renovación de las órdenes de servicio del personal contratado por Locación de Servicios, lo que ha traído como consecuencia que nuevo personal ingrese a trabajar, tomando un cierto tiempo para su aclimatación y familiarización con las funciones que tienen a su cargo.

La generación de órdenes de servicio de forma mensual, lo que trae como consecuencia que el personal locador de servicios, empiece a buscar otras oportunidades laborales que le generen mejores pagos y por mayor tiempo.

2.3.2 Estrés Laboral

Definitivamente el trabajo es beneficioso para la salud mental, pero cuenta mucho el entorno en el que se está trabajando. Actualmente un 30% del personal de la Oficina General de Administración del SERFOR siente ansiedad e incertidumbre ante el panorama en el que se viene laborando debido principalmente a la falta de apoyo en algunas áreas por parte de las jefaturas. Hay personal que cuenta con las aptitudes y competencias necesarias para llevar a cabo las tareas pero no dispone de suficientes recursos al no recibir el

apoyo solicitado al jefe inmediato, lo que le impide cumplir de manera eficiente y oportuna con su trabajo.

El estrés laboral puede ocasionar problemas físicos y psicológicos, lo que al final afecta tanto al personal como a la organización en sí, por la reducción en la productividad y una alta rotación del personal que en muchos casos considera la idea de renunciar, aún sin contar con un trabajo de reemplazo.

2.3.3 Seguridad Laboral

Con **Resolución de Dirección Ejecutiva N° 052-2020-MINAGRI-SERFOR-** **de** fecha 25 de mayo de 2020 se oficializa la aprobación del “Plan para la Vigilancia, Prevención y Control de COVID-19 en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR” aprobado por el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Entidad, disponiéndose que la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina General de Administración registre el mismo a través del Sistema Integrado para COVID-19 (SICOVID-19).

Cabe indicar que las responsabilidades vinculadas a la seguridad y salud de los servidores están dirigidas por la Oficina de Recursos Humanos a través del Médico Ocupacional y el Especialista de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sin embargo con el cambio de gestión se ha intentado priorizar el trabajo presencial en las Oficinas dependientes de la Oficina General de Administración, lo que ha motivado que sea difícil controlar el distanciamiento social por las coordinaciones propias del trabajo diario.

Esta política de trabajo trajo como consecuencia que un porcentaje considerable de trabajadores, entre CAS y locadores de servicio, dieran positivo en las pruebas practicadas en el mes de setiembre, generando un cuestionamiento por parte del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Esta situación trae como consecuencia un clima de inseguridad y una percepción de desinterés de parte de la Dirección de la Oficina General de Administración por el personal.

2.3.4 Falta de Compromiso hacia la Institución

Los motivos explicados hacen que el personal no se sienta identificado con la institución, cumpliendo con las tareas por obligación más que por compromiso. Un empleado comprometido es la persona que habla bien de su organización, reconoce los éxitos de la empresa, alinea su trabajo con los objetivos de la organización y sobre todo se involucra en diversas actividades, cosas que se han visto disminuidas entre el personal, en mayor parte debido a la política actual con la que se está manejando al personal.

2.4. Análisis de factores que causan y mantienen el problema

TABLA 2: FACTORES CAUSANTES DEL PROBLEMA

PROBLEMA	FACTORES
CLIMA LABORAL	Estilo de Liderazgo
	Inestabilidad Laboral
	Falta de disponibilidad presupuestal
	Gestión de las Áreas correspondientes

2.4.1 Estilo de Liderazgo

Si bien es cierto, ejercer un estilo de liderazgo en el sector público se encuentra limitado siempre al marco legal vigente, en razón a que solo le permite hacer lo que está explícitamente expresado en la Ley, es también cierto que se puede innovar el estilo de liderazgo y generar climas organizacionales aptos, por lo que el liderazgo debe reforzar las habilidades de trabajo en equipo, comunicación e interconexión, competitividad, de tal

forma que faciliten a los líderes un desenvolvimiento más apropiado para el desempeño organizacional. **Varela, H. (2012).**

El comportamiento del Líder orientado a logros ayuda a los subordinados a compatibilizar sus objetivos personales con los de la organización, alcanzando ambos.

La ausencia de un estilo de liderazgo definido entre los actuales directores de la Oficina General de Administración, se evidencia por su poca experiencia en cargos de este nivel. Los nuevos directores han llegado por recomendación del actual Director Ejecutivo y Gerente General.

2.4.2 Inestabilidad Laboral

La inestabilidad laboral contempla dos aspectos, el subjetivo y el otro referente al aspecto objetivo.

El aspecto subjetivo, se refiere a la percepción que tiene el trabajador con respecto a su situación laboral de inestabilidad, es decir, será definido como la amenaza de la pérdida del trabajo, la misma que será involuntaria, pues esta se encuentra supeditada a la decisión del empleador amparado por los regímenes laborales de desprotección otorgados por el Estado.

Con al aspecto objetivo, tenemos que este aspecto se configuraría debido a los regímenes laborales temporales que son permitidos por el propio Estado, que como mencionamos, debería ser el garante de los derechos de los trabajadores, es decir, una vez más, el trabajador no tiene control sobre esta situación ni siquiera una mínima participación en ella, lo que genera riesgos tanto en el bienestar como en la salud del mismo, pues se encuentran per ser sometido a este aspecto de la inestabilidad laboral. **Llique, R y Beyá. E. (2016).**

Aproximadamente el 60% del personal del SERFOR se encuentra contratado bajo la modalidad CAS

Aproximadamente el 30% del personal del SERFOR se encuentra trabajando bajo la modalidad de Locación de Servicios

Aproximadamente el 5% del personal del SERFOR se encuentra trabajando bajo la modalidad de contrato D.L. 728

2.4.3 Falta de Disponibilidad Presupuestal adecuada para la Ejecución

Resolución de dirección ejecutiva N° 268-2019-MINAGRI-SERFOR-de (2019). Se aprobó el Plan Operativo Institucional – POI, consistente en el Presupuesto Institucional de Apertura - PIA para el año fiscal 2020 por la suma de S/. 86, 674,553.00

Decreto Supremo N° 284-2020-EF (2020). Con fecha 26 de setiembre de 2020 se promulgó la Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2020 a favor del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre, hasta por S/. 4, 677,149.00, transferencia que permitirá que el SERFOR pueda cumplir con las obligaciones pendientes de pago hasta diciembre 2020.

Como se puede apreciar al mes de junio el SERFOR ya enfrentaba problemas de disponibilidad presupuestal, lo que trajo como consecuencia limitaciones presupuestales a fin de cumplir con el pago de los servicios básicos. Este déficit ha traído como consecuencia la no renovación de locadores de servicios en las diferentes direcciones.

2.5. Consecuencia de los problemas. Efectos perniciosos.

Las consecuencias de LA FALTA DE un adecuado estilo de liderazgo, son básicamente ausencia de un buen clima organizacional, poca satisfacción laboral y sobre todo una alta rotación de personal.

2.5.1 Ausencia de un Buen Clima Organizacional

Según **Tejada, B. (2007)**. Clima Organizacional significa el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores. Este clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de un servicio de alimentación en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de él, y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Según **Bordas, M. (2016)**. Define el Clima Laboral ~~se refiere~~ como al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que estén presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aún reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios.

El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

Tomando en cuenta lo manifestado en el párrafo precedente, el clima laboral en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, se ha visto afectado por los constantes cambios de gestión desde el año 2019, fecha en la que asumió el cargo de Director Ejecutivo el Sr. Luis Alberto Gonzáles Zúñiga Guzmán.

La gestión entrante encabezada por la Sra. Ana Isabel Domínguez Del Águila, como Gerente General del SERFOR designada por **Resolución de dirección ejecutiva N° 034-2019-MINAGRI-SERFOR-DE. (2019)**. De fecha 01 de febrero de 2019, trajo con ella un equipo que ocupó casi el 50% de las Direcciones Generales y Direcciones de Línea del SERFOR, con un estilo de liderazgo bastante participativa, lo que permitió que el personal se sintiera rápidamente identificado con ellos y que las labores y objetivos no se vieron afectados.

Puestos ocupados en la Oficina General de Administración por la gestión de la Sra. Ana Isabel Domínguez Del Águila:

Directora de la Oficina General de Administración

Secretaría de la Oficina General de Administración

Asesor de la Oficina General de Administración

Asesor de Proyectos de Inversión

Asesor Legal para la Oficina General de Administración

Director de la Oficina de Abastecimiento

Abogadas para Ejecución Contractual

Director de la Oficina de Contabilidad

Director de la Oficina de Recursos Humanos

Resolución de dirección ejecutiva N° 0180-2019-MINAGRI-SERFOR-DE.

(2019). Con fecha 17 de setiembre de 2019, se designa al Sr. Roberto Andrés Taboada Delgado en el cargo de Gerente General del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. La gestión del Sr. Taboada trajo a una nueva Directora para la Oficina General de Administración, quien con su amplia experiencia en cargos similares en otras instituciones públicas y su estilo de liderazgo duro, generó al principio un poco de incertidumbre entre el personal, posteriormente el persona se adaptó al cambio y continuó trabajando con mucho ahínco, confiados en el expertíz de la directora de la OGA.

Puestos en la OGA ocupados en la gestión del Sr. Taboada:

Director de la Oficina General de Administración

Secretaria

Asesora para la OGA

Asesor de Proyectos de Inversión

Director de la Oficina de Abastecimiento

Especialista en Presupuesto

Abogada para Ejecución Contractual

Director de la Oficina de Recursos Humanos

Resolución de dirección ejecutiva D000066-2020-MINAGRI-SERFOR-DE.

Con fecha 25 de agosto de 2020, mediante producto del cambio de gestión del Director Ejecutivo, se designa al Sr. Jorge Augusto Amaya Castillo en el cargo de Gerente General del SERFOR, iniciándose con él una nueva gestión, la que ha venido acompañada de muchos cambios repentinos en los directores y en el personal de mando medio.

Puestos en la OGA ocupados en la gestión del Sr. Amaya:

Directora de la Oficina General de Administración

Asesor encargado en proyectos de Inversión

Asistente para proyectos de Inversión

Ingeniero para proyectos de inversión

Director de la Oficina de Abastecimiento

Abogada para procesos de contratación

Director de la Oficina de Recursos Humanos

Desde el mes de febrero de 2019 hasta el mes de octubre de 2020 han pasado tres gestiones en la Gerencia General del SERFOR, cada gestión con un estilo de liderazgo diferente, lo que ha ido mellando en el Clima Laboral, trayendo como consecuencia en este año y medio un clima inestable y de poca motivación entre el personal.

2.5.2 Poca Satisfacción Laboral

Según **Robbins, S. (1997)**. La Satisfacción Laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho muestra en cambio actitudes negativas. Cuando la gente habla de las

actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral, de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Las variables que determinan la satisfacción laboral son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Actualmente se ha llegado a la conclusión que la productividad conlleva a la satisfacción laboral.

2.5.3 Rotación de Personal

La rotación de personal es un indicador de la gestión de personal y se encuentra determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. Es importante diferencias entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma.

Es importante que se investigue la razón de los retiros voluntarios, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias. Una de las técnicas a aplicar sería la entrevista de salida a fin de identificar algunas de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el empleo.

Las consecuencias detalladas en los párrafos precedentes denotan que el SERFOR adolece actualmente de objetivos claramente establecidos en un programa de personal, lo que exige de un conocimiento pleno de la empresa y del medio en el cual está involucrada.

En este caso específico, los objetivos que se podrían mencionar serían:

1. Disminuir en un 3% el índice de rotación del personal con menos de un año de antigüedad en SERFOR.

2. Mantener por debajo del 5% el índice de ausentismo en los trabajadores de SERFOR.
3. Atender en un 40% las necesidades de capacitación en los trabajadores del SERFOR

3.- FINALIDAD DEL PLAN

3.1 Alcances de la aplicación del plan

El presente trabajo de investigación es viable y factible porque cuenta con las herramientas necesarias, como fuentes de información para su elaboración.

Cuenta con el acceso a las instalaciones del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR, específicamente a la Oficina General de Administración, lo que significa que cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos que permiten recabar la información necesaria y aplicar los métodos de investigación requeridos para el proceso de mejora.

El presente plan de mejora alcanzará a todo el personal de la Oficina General de Administración, entre Directores y personal en general.

3.2 Planteamiento e identificación de factores e indicadores del plan

Se plantea implementar una propuesta de mejora en el estilo de liderazgo a fin de mejorar el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, de forma tal que disminuya el índice de rotación en el personal del SERFOR.

3.3 Objetivos

3.3.1.- General

Mejorar el clima laboral en el personal de la Oficina General de Administración del SERFOR.

3.3.2.- Específicos

- a) Establecer un Plan de Selección y Capacitación con una adecuada Selección al Directorio de Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor

- b) Determinar un Plan de Capacitaciones al personal a nivel de todas las áreas para mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y sobretodo la comunicación efectiva,
- c) Precisar un Plan de Sostenibilidad para establecer reconocimiento de logros de los trabajadores tanto profesionales como personales
- d) Demostrar la importancia de un Plan de Sostenibilidad al fomento del Liderazgo participativo para promover la participación de los funcionarios de Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor

3.4.- Resultados

TABLA 3 : IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES QUE VAN A MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO	MEDIDA	PLAZO	MÉTRICA	AREA
Adecuada selección de personal directivo en la OGA	%	Anual	Contar con diez años de experiencia mínima en la dirección de la OGA	ORH
Mejorar el Clima Organizacional	%	Semestral	50% de personas satisfechas	ORH
Reducir el nivel de rotación de personal	%	Trimestral	5% de personas que dejan de laborar en SERFOR	ORH - Abastecimiento

4.- ESTRATEGIAS DE MEJORA O CAMBIO

4.1. Planteamiento y presentación de las propuestas

La situación política en la actualidad ha desdibujado el rol del servidor público, convirtiéndolo en una persona que ingresa a trabajar al sector público en casi el 90% debido a favores de carácter, político, amical o por influencia, sin contar con el perfil profesional requerido.

Es importante que el Servidor Público ~~sepa~~ conozca que la vocación de servicio es uno de los principios y valores fundamentales en su desempeño diario y que se encuentra al servicio de los ciudadanos. Para llegar a ese punto, el servidor debe encontrarse plenamente identificado con la organización para la cual se encuentra laborando, independientemente de la modalidad de contrato bajo la cual se encuentre, La falta de identificación con su empresa, trae como consecuencia insatisfacción laboral, un trabajo en muchos casos ineficiente, sin compromiso y sobre todo un porcentaje de rotación de personal, que merma la productividad en la Oficina General de Administración.

Se plantea iniciar este proceso de mejora en el personal de la Oficina General de Administración por ser el órgano responsable de realizar la gestión de los recursos humanos, así como de los recursos financieros, logísticos y de servicios generales, de acuerdo a lo indicado en el ROF del SERFOR aprobado por **Decreto supremo N° 016-2014-MINAGRI**

Las propuestas de solución deben tener un impacto que debe repercutir en poco tiempo en todo el personal que trabaja para la OGA y que está compuesto por las siguientes Oficinas:

Oficina General de Administración

Oficina de Abastecimiento

Oficina de Recursos Humanos

Oficina de Contabilidad

Oficina de Tesorería

Oficina de Ejecución Coactiva

TABLA 4: POBLACIÓN ADMINISTRATIVA

DIRECCIONES	POBLACIÓN	MODALIDAD DE CONTRATO
Oficina General de Administración	7	CAS
		LOCADORES DE SERVICIO
Oficina de Abastecimiento	21	CAS
		LOCADORES DE SERVICIO
Oficina de Recursos Humanos	22	CAS
		LOCADORES DE SERVICIO
Oficina de Contabilidad	8	CAS
		LOCADORES DE SERVICIO
Oficina de Tesorería	8	CAS
		LOCADORES DE SERVICIO
Oficina de Ejecución Coactiva	2	CAS
TOTAL	68	

Las propuestas de solución serían las siguientes:

TABLA 5: PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

PROBLEMA	CAUSAS	METAS	FORMULACION DE PROPUESTAS DE SOLUCION
INADECUADO CLIMA LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de Liderazgo 	Que los Directores de la Oficina General de Administración cuenten con el perfil adecuado y experiencia en manejo de personal orientado a metas.	<ul style="list-style-type: none"> • Tercerizar Convocatorias independientes de lazos de amistad. • Directores con experiencia en manejo de personal. • Directores con experiencia en el área para la que postulan.
	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral 	Crear el ambiente adecuado para que el personal sienta seguridad de pertenecer a la institución en la que labora actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar programas de inducción dirigido al personal nuevo, cualquiera sea la modalidad de ingreso.. • Dar a conocer la posibilidad de ingresar al régimen CAS a personal que tengan más de un año bajo la modalidad de Contrato por Locación de Servicios. • Dar a conocer que el SERFOR se encuentra en la fase de transición a la Ley SERVIR, lo que permitirá lograr una igualdad de oportunidades entre los trabajadores.
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad presupuestal 	Que el presupuesto sea sincerado y se asegure la disponibilidad para que los gastos prioritarios se encuentren cubiertos durante todo el año.	<ul style="list-style-type: none"> • Las malas relaciones ante el titular del Sector hace que las demandas adicionales no se vean respaldadas ante el MEF, por lo que se plantea una buena relación para un horizonte en conjunto. • Sinceramiento de actividades de gestión a realizar con el personal necesario.

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

ESTILO DE LIDERAZGO

Un buen líder a cargo del manejo de un grupo grande de trabajadores como ~~es el~~ de la Oficina General de Administración es primordial, tomando en cuenta que la OGA es la columna vertebral de toda organización, en razón a que ahí se centralizan las funciones primordiales y políticas de personal que influirán en toda la organización.

Un líder realiza funciones principales que repercuten en toda la organización, siendo la comunicación la principal herramienta a fin de llegar a todo el personal.

Un buen líder debería tener las siguientes características:

- Tener visión y a través de ella definir estrategias.
- Saber comunicar su estrategia a los colaboradores de forma directa y asertiva, escuchándolos si es necesario.
- Saber distinguir lo principal de lo secundario y ser capaz de centrar los esfuerzos del grupo hacia las metas establecidas.
- Ser un gran motivador para sus colaboradores, consiguiendo involucrarlos hasta conseguir que se pueda trabajar con creatividad.
- Saber tomar decisiones en momentos difíciles, asumiendo la responsabilidad de la decisión.
- Saber evaluar la calidad de sus decisiones para solucionar los problemas aprendiendo de los errores para mejorar el futuro.

METAS

Que los directores de la Oficina General de Administración cuenten con el perfil mínimo indispensable y experiencia requerida.

Tercerizar el proceso de selección de directores de la Oficina General de Administración, aplicando lo estipulado en la **Resolución de dirección ejecutiva N° 077-2015-SERFOR-DE (2015)**, que aprueba la modificación del Clasificador de cargos del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR

TABLA 6: CUADRO DE CARGOS ESTRUCTURALES

Grupo Ocupacional		Clase de Cargos
Funcionario Público		Director Ejecutivo
Empleado de Confianza		Secretario General Director General Director Asesor Coordinador (*) Responsable (*)
Servidor Público	Directivo Superior	Director General
	Especialista	Responsable Profesional IV Profesional III Profesional II Profesional I
	Apoyo	Técnico III Técnico II Técnico I Secretaria II Secretaria I Oficinista II Oficinista I Chofer II Chofer I

Requisitos mínimos para ocupar puestos de Director General y Director, como Empleados de Confianza:

- Título Profesional Universitario
- Estudios de Maestría y/o Especialización en temas relacionados con las funciones a desempeñar.
- Experiencia General Mínimo seis (06) años
- Experiencia específica: Mínimo tres (03) años en cargos similares y/o de responsabilidad.
- Conocimiento de Ofimática.

INESTABILIDAD LABORAL

Implementar nuevamente los programas de Inducción dirigido al personal que recién se incorpora a la institución e implementar un programa de reinducción para el personal que labora actualmente en el SERFOR.

La **Resolución de Secretaría General N° 011-2015-SERFOR-SG. (2015)**, que aprueba el Reglamento Interno de Trabajo del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR (RIT SERFOR), establece en el artículo 12°, la Inducción de Personal, en el que se indica que todo nuevo servidor recibirá la orientación o inducción sobre:

- La misión, visión, objetivos, valores, principios, cultura organizacional.
- Las funciones del SERFOR, su estructura organizacional y principales procedimientos.
- La política Nacional, Ley y Reglamento Forestal y de Fauna Silvestre.
- Reglamento Interno de Trabajo y las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.
- Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Estas charlas de inducción de personal, se estuvieron ejecutando hasta fines del año 2018, posteriormente y luego del cambio de gestión del Director Ejecutivo se suspendieron, hasta la fecha.

También se contempla realizar inducciones periódicas, por lo menos de forma trimestral para reforzar los temas que se considere necesarios.

Implementar jornadas de integración en el que participe todo el personal del SERFOR, independientemente de la modalidad de contrato.

Convocar a personal calificado para ocupar los puestos que han quedado libres en la Oficina General de Administración, producto de las renunciaciones o no renovaciones de los contratos de trabajo, bajo la modalidad CAS.

El Inc. b) del Art. 10° del Reglamento Interno de Trabajo del SERFOR, establece como uno de los requisitos para ingresar como servidor del SERFOR, reunir el perfil para ocupar el puesto que corresponda.

Se debe implementar la política de prórrogas a los contratos CAS por periodos que fluctúen entre tres a seis meses, a fin de generar un clima de confianza entre el personal.

Implementar la política de formalización del personal que se encuentra contratado bajo la modalidad de Locadores de Servicio, por más de un año, a fin de no desnaturalizar el contrato de locación de servicios.

Los contratos de locación de servicios son contratos de naturaleza civil regulados por el Código Civil y sus normas complementarias, cuya

contratación se efectúa para realizar labores no subordinadas, aspectos que no se encuentran dentro de la competencia de **SERVIR, (2016)**.

Según el **Código Civil (2014)** Artículo 1764 del el locador se obliga sin estar subordinado al comitente, a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución.

La principal diferencia entre un contrato por locación de servicios con otros tipos de contratos es la subordinación.

A la fecha tenemos siete (07) locadores de servicios que tienen entre siete a tres años contratados bajo esta modalidad, por lo que se plantea que se formalicen estos puestos mediante convocatoria CAS a fin de sincerar su trabajo remunerado y subordinado.

Dar a conocer que el SERFOR se encuentra en la fase de transición a la Ley SERVIR, lo que permitirá lograr una igualdad de oportunidades entre los trabajadores. Asimismo reanudar el proceso de transición a la Ley SERVIR.

Mediante **Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 371-2015-SERVIR/PE (2015)** se declara el inicio del proceso de implementación del nuevo régimen del Servicio Civil en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR.

Es importante dar a conocer al personal del SERFOR que nuestra entidad se encuentra entre las 141 entidades públicas en tránsito a la ley SERVIR.

Ingresar a la Ley SERVIR trae consigo beneficios para los trabajadores del SERFOR, entre ellos:-

- Se incrementan los ingresos de los servidores vía dos gratificaciones al año y una CTS, aplicándose a los servidores públicos tanto del D. Leg. 276 y trabajadores CAS. Calculándose las pensiones sobre el total de los ingresos y no sobre una parte de ellos.
- Permitirá que los servidores CAS y los que ingresen al nuevo régimen, cuenten con estabilidad laboral.
- Las evaluaciones de desempeño permitirán capacitar a aquellos trabajadores que salgan mal y mejorar los ingresos y lograr ascensos de aquellos que salgan bien evaluados.

FALTA DE DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL

Mediante **Resolución de dirección ejecutiva N° 268-2019-MINAGRI-SERFOR-de (2019)**, se aprueba el Plan Operativo Institucional – POI 2020 del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR consistente con el Presupuesto Institucional de Apertura – PIA correspondiente al Año Fiscal 2020.

El presupuesto total estimado para el año Fiscal 2020 asciende a la suma de S/. 86,674,553 soles, constituyó un monto limitado a gastos básicos, dividiéndose tal monto en las dos unidades ejecutoras para la Autoridad Nacional Forestal y de Fauna Silvestre:

TABLA 7: PRESUPUESTO 2020

CATEGORÍA PRESUPUESTAL	FTE. FTO.		TOTAL
	R.O.	R.D.R.	
UE 001-1503: SERVICIO NACIONAL FORESTAL Y DE FAUNA SILVESTRE	61,705,278	1,969,275	63,674,553
UE 002-1592: PROGRAMA DE DESARROLLO FORESTAL SOSTENIBLE, INCLUSIVO Y COMPETITIVO EN LA AMAZONÍA PERUANA	23,000,000	0	23,000,000
TOTAL	84,705,278	1,969,275	86,674,553

* Oficina de Planeamiento y Racionalización del SERFOR.

Como se puede apreciar, del total del monto, solo se destina a SERFOR (UE 01) S/. 63,674,553.00 nuevos soles.

Este presupuesto quedó corto hacia mediados del año (julio 2020), quedando en stand by los pagos correspondientes a los procesos derivados de selección como el Alquiler del Local Central del SERFOR, cuyo monto ascendía en promedio a S/. 313,347.00 mensuales por concepto de arrendamiento.

Esta falta de presupuesto influyó en los contratos de locación de servicios, que se empezaron a hacer con un plazo de ejecución de hasta 25 días, a fin de equilibrar los servicios prestados sin orden.

Con **Decreto Supremo N° 284-2020-EF (2020)**, se autoriza la transferencia de partidas en el presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2020 a favor del SERFOR, hasta por la suma de S/. 4,677,149.00 para financiar los gastos de servicios básicos y funcionamiento de la entidad.

Este problema que se da de forma consecutiva año tras año, es una constante que afecta el clima organizacional, en razón a que el personal se encuentra en un estado de incertidumbre.

- **Sinceramiento de las cifras considerando los servicios básicos para el adecuado funcionamiento de la Entidad.**
- **Mejorar las relaciones entre el personal Directivo del SERFOR con las autoridades del Ministerio de Agricultura, relaciones que se han visto melladas en el último año, producto del confrontamiento entre el Director Ejecutivo del SERFOR con el MINAGRI.**

4.2. Análisis FODA de la aplicación del plan

Las siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), en español, se alude a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

GRÁFICO 2: MATRIZ FODA - SERFOR



4.3. Identificación y descripción de estrategias y actividades

TABLA 8: ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS A PARTIR DEL FODA

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	INTERNOS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso Humano existente en la OGA, en su mayoría viene de gestiones anteriores y se encuentra identificadas con la empresa. 2. La Oficina de Recursos Humanos viene implementando su equipo de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión inestable producto del cambio de administración, lo que no ha generado la implementación de una política sólida de un clima laboral que genere satisfacción laboral de pertenencia. 2. Se percibe una gestión fría enfocada exclusivamente a la ejecución presupuestal.
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno con una mejor visión con respecto al sector ambiental y preservación de la flora y fauna silvestre. 2. Cambio de gestión que genere una sensación de mayor estabilidad laboral. 	<ol style="list-style-type: none"> 1,2. Usar el recurso humano existente en la OGA, que viene de gestiones anteriores, a fin de fortalecer el cambio de gestión generando una sensación de mayor estabilidad laboral. 2,2. Que la Oficina de Recursos Humanos implemente un equipo de trabajo altamente calificado que conlleve a generar una 	<ol style="list-style-type: none"> 2,2 Aprovechar el cambio de gestión a fin de cambiar el estilo de liderazgo que permita mejorar el clima organizacional en SERFOR.

	mayor estabilidad laboral en el cambio de gestión.	
AMENAZAS 3.Ofertas laborales con mejor remuneración y condiciones laborales. 4. Que no se destine mayor presupuesto para el sector agricultura en el próximo año, producto del cambio de gobierno.	1.	2.1 Cambiar el estilo de liderazgo de forma tal que disminuya el índice de rotación de personal.

4.4. Programación de actividades, diagrama de Gantt

TABLA 9: DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2020		2021												
		N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES Y DIRECTORES GENERALES CUMPLAN CON REQUISITOS MINIMOS NECESARIOS	GERENCIA GENERAL															
JORNADAS DE INTEGRACIÓN EN EL QUE PARTICIPE TODO EL PERSONAL DEL SERFOR, PERSONAL CAS, LOCADORES DE SERVICIO, 728, DIRECTORES, DIRECTORES GENERALES	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS															
PROCESO DE CONVOCATORIA CAS PARA CUBRIR PUESTOS LIBRES SEAN CONVOCADOS CON EL PERFIL MINIMO NECESARIO A FIN DE GARANTIZAR EL NORMAL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA OGA	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS - ÁREA USUARIA															
PROGRAMA DE INDUCCIÓN DIRIGIDO AL PERSONAL QUE RECIÉN SE INCORPORA A LA INSTITUCIÓN	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS															
PROGRAMA DE REINDUCCIÓN PARA EL PERSONAL DE MANERA TRIMESTRAL	OFICINA DE RECURSOS HUMANOS															
CONTROL DE ÓRDENES DE SERVICIO POR LOCACIÓN A FIN DE QUE NO SEAN RENOVADOS POR MÁS DE UN AÑO CONSECUTIVO	OFICINA DE ABASTECIMIENTO															
CONTINUAR CON EL TRÁMITE DE FASE DE TRANSICIÓN A LA LEY SERVIR	OGA - OFICINA DE RECURSOS HUMANOS															
SINCERAMIENTO DE CIFRAS CONSIDERANDO SERVICIOS BÁSICOS PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA ENTIDAD DURANTE TODO EL EJERCICIO FISCAL 2021	DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTO Y PLANIFICACIÓN / GERENCIA GENERAL															
CONSOLIDAR RELACIONES ENTRE EL PERSONAL DIRECTIVO DEL SERFOR CON LA ALTA DIRECCIÓN DEL MINAGRI	DIRECCIÓN EJECUTIVA DEL SERFOR															

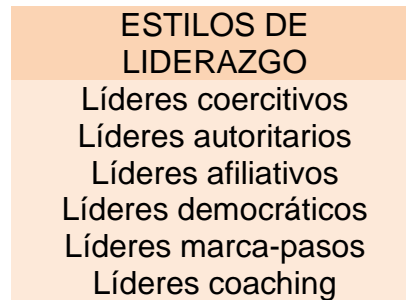
4.5. Marco Teórico, Fundamento de las estrategias

4.5.1 Liderazgo

Conceptos: Según **Keith, D. (2005)** “El Liderazgo es la habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. El factor humano une a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos. Las actividades de la dirección, como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos”.

Un buen líder en la actualidad hace uso de varios estilos de liderazgo, dependiendo de la situación en la que se encuentre. Se encuentran identificados seis estilos de liderazgo:

GRÁFICO 3: ESTILOS DE LIDERAZGO



Fuente: Desarrollo del Factor Humano (2005)

Líderes coercitivos:

Demanda de sus colaboradores el acatamiento inmediato de las órdenes que impone. A pesar de que obtienen sus mejores frutos en situaciones de crisis, generalmente tiene un impacto negativo en el clima laboral.

Líderes autoritarios:

Es útil cuando se trata de movilizar al personal hacia una nueva dirección. Es un buen generador de visión, y al contrario y el coercitivo, no enturbia el clima laboral.

Líderes afiliativos:

Es un tipo de liderazgo muy efectivo en caso de problemas con el clima laboral y para motivar a la gente en situaciones de mucho estrés.

Líderes democráticos:

Fomentan la comunicación dentro de la organización. Escuchan la opinión de los demás, lideran los equipos de forma excelente y son muy hábiles para crear consensos. El clima laboral se refuerza con este tipo de liderazgo.

Líderes marcapasos:

Basan su comportamiento en que el colaborador haga lo que el líder hace. Este tipo de liderazgo para obtener resultados de un equipo en poco tiempo aunque su impacto en el clima laboral es negativo.

Líderes “coaching”:

Es muy útil para desarrollar a la gente de cara al futuro, ayudan a desarrollar fortalezas necesarias para sacar los proyectos adelante. Son muy positivos para el clima laboral.

A fin que se mantengan niveles altos de competitividad es necesario mantener a los colaboradores motivados para que éstos luchen por la consecución de los objetivos. Para estar motivados y ser muy productivos, los colaboradores con todas sus fuerzas. Para estar motivados y ser muy productivos, los colaboradores han de sentir un alto grado de interés por sus trabajos que ha de derivar en una amplia satisfacción cuando lo realizan. **Rodrigo, L. (2007).**

4.5.2 Clima Laboral o Clima Organizacional

Conceptos: El Clima Organizacional desde el punto de vista de la escuela de las Relaciones Humanas, provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933, estableciéndose que la productividad de los trabajadores varía por la atención recibida de sus jefes y la cohesión del grupo, independientemente de las condiciones ambientales. La escuelas de las Relaciones Humanas se originaron de la aplicación de las ciencias del comportamiento y de la psicología social a la administración, considerándose las tareas a las que se enfrenta el gerente que van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas. Es en la Escuela Conductista, en donde se empieza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, sus efectos psicológicos y las condiciones físicas y de seguridad del entorno que los rodea. **Maslow, A. (1968)**. Afirma que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

Clima Organizacional

La mayoría de los conceptos de clima organizacional resaltan la importancia del clima organizacional sobre la motivación y el rendimiento profesional. En su definición se distinguen dos tendencias:

- Relacionada a factores organizacionales, cuyas características más relevantes son que el clima es externo al individuo, con una visión más objetiva como que el clima rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones y existe en la realidad organizacional.
- Relacionada con factores individuales, con una visión más subjetiva en el que el clima se encuentra formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los que integran la organización.

Partiendo de este punto, una definición de Clima Organizacional según **Gan, F y Berbel, G. (2007)** está compuesto por la suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente (la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno compuesto por las personas.

Puede entenderse como Clima Organizacional “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos motivación, liderazgo, control, toma de decisiones,

relaciones interpersonales, cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”

Méndez, C (2006)

El concepto de clima organizacional según **Chiavenato, I (2011)** (p:74), expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que fluyen en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es factible de una los aspectos de la organización que causa diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que requieren satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades

Alcover, C. Moriano, J. Osca, A y Topa, G (2012) llegan a una definición actual del Clima Organizacional que hace referencia a las percepciones que los individuos tienen del ambiente o contexto social del que forman parte **Rousseau, D (1988)** como a las percepciones compartidas por los miembros de una organización de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella, y que representa un concepto global indicativo de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas **Reichers, A y Scheneider, B (1990)**.

Por otro lado, **Bordas, M. (2016)**. Prefiere definir clima laboral en lugar de clima organizacional, por considerarlo más específico y lo define así “El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros pero muy especialmente los líderes de la organización los principales agentes en la generación de cambios.

5.- RESULTADOS

5.1. Resultados esperados

Directores con experiencia en manejo de personal y con liderazgo orientado a resultados.

Mejora del clima laboral considerando un bajo nivel de stress.

Bajo nivel de rotación de personal.

Trabajo en equipo

Mejora de procesos en el trámite de gestión en la Oficina General de Administración y sus direcciones de línea.

5.2. Requerimiento de implementación

- Proceso de Selección de Personal
- Programa de Inducción de Personal
- Implementación de talleres a cargo de una psicóloga especialista en manejo de estrés laboral
- Implementación de un plan de motivación al personal destacado.

5.3. Presupuesto del plan de implementación

5.3.1. Tercerización en la selección de cuatro directores de la Oficina General de Administración

La tercerización es una herramienta de gestión empresarial que consiste en encargarle a un especialista la ejecución de determinado proceso. La selección de personal es un proceso muy importante para toda organización, en la medida que permite identificar perfiles más adecuados de personas que se incorporarán a la empresa a fin de lograr alcanzar los objetivos planteados a inicio de cada año. **Chávez, L. (2018)**

Tomando en cuenta la necesidad de contar con personal idóneo en las direcciones dependientes de la Oficina General de Administración, es que se plantea como solución, tercerizar la selección de los cuatro directores: Abastecimiento, Recursos Humanos, Tesorería y Contabilidad.

No es delegable en el proceso de selección de personal: La definición de los perfiles, por lo que debe emplearse los definidos por SERFOR.

La decisión de contratación: Si bien es cierto que la empresa da a conocer los resultados del proceso de selección de personal es SERFOR quién decidirá a quién contratar finalmente.

Según **Selectiva HR Global Partner (2020)** el tiempo aproximado en el proceso de selección de personal:

El tiempo estimado es de quince (15) días útiles.

Día útil 1

Levantamiento preciso del perfil dividido en cuatro áreas:

- Competencias duras
- Funciones
- Competencias Blandas
- Beneficios

Día útil 1-2

Convocatoria en lugares especializados

Día útil 2 – 3 – 4

Recepción de CVs, filtros preliminares y verificación de áreas 2, 3 y

4

Día útil 5

Primer Reporte al Cliente: Avances y Probabilidades de Éxito

Día útil 5 – 6 – 7

Invitación a los aplicantes que superaron el filtro preliminar y alternativas.

Evaluación de competencias de forma presencial.

Día útil 6 – 7 – 8

Verificación de referencias laborales y otros

Día útil 8

Segundo reporte a SERFOR con los resultados de las Evaluaciones Presenciales y Referencias Laborales, lista corta para definición preliminar de finalistas.

Día útil 9 -10

Referencias adicionales (Reporte Crediticio u otros, dependiendo de la posición a cubrir).

Día útil 11 – 12

Definición de finalistas al 100% - Envío de informes a SERFOR – Coordinación de entrevistas.

Día útil 13-14-15

Contratación

El costo aproximado de un servicio de selección de personal, a nivel directivo cuesta un promedio de S/. 30,000.00 a través de una Orden de Servicios mediante Adjudicación sin Proceso – ASP.

5.3.2. Implementación de Talleres de Motivación e integración de personal

Es importante que las personas que integran el SERFOR se encuentren integradas, a fin de lograr una mejor productividad, compromiso, eficacia y atención al cliente, interno y externo por parte de los trabajadores.

A fin de lograr este objetivo es que hoy en día las empresas recurren a los talleres de comunicación en la que deben asistir todo el personal en el que se implementen técnicas de integración. Esta labor se encuentra a cargo de la Oficina de Recursos Humanos.

El precio promedio de los talleres de motivación e integración de personal, varía de acuerdo al número de personas a las que irá dirigida.

En el caso específico del personal de la Oficina General de Administración, el número de personas es aproximadamente 60, por lo que el costo sería de S/. 7,000.00 aproximadamente.

Tiempo, un (01) día, jornada completa, es decir ocho horas.

5.4 Mecanismos de control y medición del cambio.

TABLA 10: MECANISMOS DE CONTROL Y MEDICIÓN DEL CAMBIO

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Ratio/razon	Base	2021	2022	2023	Iniciativas Estrategicas
Alta rotación del personal (Clientes internos)	Disminuir la tasa de rotación del personal que labora en la OGA.	Índice de variación de tasa de rotación del personal	$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$	8%	5%	5%	5%	Mejorar la selección de personal (para saber encontrar la persona más adecuada y con las competencias necesarias).
			Donde: R= Tasa de rotación, S= Personal que se separo de la empresa en el periodo establecido, I= Personal que se tenia al inicio del periodo, F= Personal que se tenia al final del periodo					
Estrés laboral	Aumentar el desempeño laboral del personal que trabaja en la OGA.	Productividad laboral del personal	Total de atenciones / Tiempo empleado en la atención * número de profesionales	50%	55%	65%	75%	Invierte en programas de bienestar laboral que motiven y recompense a los trabajadores.
Falta de compromiso	Mejorar los niveles de satisfacción laboral del personal que trabaja en la OGA	Satisfacción laboral	Trabajadores satisfechos/número total de encuestados	10%	15%	20%	25%	Promueve buenas relaciones entre los directores y colaboradores con actividades de integración.

6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a. Se ha establecido un Plan de Selección y Capacitación con una adecuada Selección al Directorio de Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor
- b. Se ha determinado un Plan de Capacitaciones al personal a nivel de todas las áreas para mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y sobretodo la comunicación efectiva.
- c. Se ha precisado un Plan de Sostenibilidad para establecer reconocimiento de logros de los trabajadores tanto profesionales como personales.
- d. Se ha demostrado la importancia de un Plan de Sostenibilidad al fomento del Liderazgo participativo para promover la participación de los funcionarios de Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor.

6.2. Recomendaciones.

- a) Implementar un Plan de Selección y Capacitación con una adecuada Selección al Directorio de Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor y capacitarlos adecuadamente en habilidades blandas o transversales, ésta capacitación debe ser para todos los que posean un Dirección dentro de la entidad, así mejores sus niveles de comunicación, compromiso, capacidad de trabajo en equipo, responsabilidad, orientación a resultados en función al bienestar y al Clima Laboral de la entidad.

- b) Implementación de un Plan de Capacitaciones al personal a nivel de todas las áreas para mejorar sus conocimientos, habilidades, actitudes y sobretodo la comunicación efectiva, lo que va a generar un compromiso hacia la entidad. Una propuesta es considerar que por grupos (10) los funcionarios logren capacitarse en Universidades reconocidas en el manejo y actualización de normativas legales para un buen desempeño.

Talleres que brinden manejo del Stress laboral, lo cual está afectando de manera negativa en la Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor afectando el Clima Laboral durante el año 2019-2020.

- c) Implementar un Plan de Sostenibilidad para establecer reconocimiento de logros de los trabajadores tanto profesionales como personales con el fin de establecer un sistema de bienestar y aumente la motivación de cada funcionario Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor así repercuta en el Clima Laboral.

- d) Se recomienda la importancia de un Plan de Sostenibilidad al fomento del Liderazgo participativo para promover la participación de los funcionarios de Oficina General de Administración del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor dando como finalidad la mejora del Clima Laboral, afianzar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

El trabajo en Equipo se logra con la creación de mini proyectos con la finalidad de integrar a las Direcciones entre áreas, fomentar el compañerismo y mejorar el Clima Laboral.

7. REFERENCIAS

Alcover, C. Moriano, J. Osca, A y Topa, G (2012). *Psicología del trabajo*. Universidad Nacional de la educación a distancia. Madrid, España.

Ayoub, J. (2010). *Estilos de Liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana, Metodología y resultados de una investigación empírica*, Universidad Autónoma de Madrid, Primera Edición.

Bordas, M. (2016). *Guía Estratégica del Clima Laboral – Bordas Martínez*. Universidad Nacional de Educación a Distancia – Madrid.

Castillo, J. (2007) *Administración de Personal, Un enfoque hacia la calidad*. Segunda Edición – Ecoe Ediciones – Medellín: Universidad de Antioquía.

Chávez, L. (2018) *¿Tercerizar la Selección del Personal?*
<http://talentqr.com/tercerizar-la-seleccion-del-personal/>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw Hill. México.

Código Civil (2014). *Decreto Legislativo N° 295*. Ministerio de justicia y derechos humanos. Lima, Perú.

Congreso de la República, (2013) *Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057*.

Decreto Legislativo N° 1057. (2008). *Decreto Legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios*. 27/06/2008. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Decreto Supremo N° 284-2020-EF (2020). *Autorizan Transferencia de Partidas en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020 a favor del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*. 26/11/2020. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Decreto supremo N° 016-2014-MINAGRI. *Decreto supremo que aprueba la modificación del reglamento de organización y funciones del Servicio Nacional Forestal y de Fauna silvestre-SERFOR*. 03/09/2014. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Dolly, B. (2007). *Administración de Servicios de Alimentación – Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Segunda Edición 2,007 – Editorial Universidad de Antioquía.

Gan, F y Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC. España

Keith, D. (2005). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGraw – Hill.

Ley 28976, (2007) *Ley Marco de Licencia de Funcionamiento*. 05/02/2007. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Llique, R y Beyá. E. (2016). *Inestabilidad Laboral*. Lima, Perú.

Maslow, A. (1968). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid

Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Universidad del Rosario. Bogotá. Colombia.

Ministerio de Justicia, (2015). *D. Leg. N° 295 – Código Civil*. Resolución Ministerial N° 0025-2015-JUS.

Oltra, V, Curós, M, Díaz, C (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Primera Edición. Editorial UOC.

Página Institucional SERFOR, <https://www.serfor.gob.pe/portal/somos-serfor/mision-y-vision>

Poder Ejecutivo, (2020) *Decreto Supremo N° 284-2020-EF, Autorizan Transferencia de Partida en el Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020 a favor del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre*.

Reichers, A y Scheneider, B (1990). *Climate and culture: An evolution of contracts*. In B. Scheneider (Ed), *Organizational Climate and Culture* (p. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass

Resolución de dirección ejecutiva N° 034-2019-MINAGRI-SERFOR-DE. (2019). Lima, Perú.

Resolución de dirección ejecutiva N° 0180-2019-MINAGRI-SERFOR-DE. (2019). Lima, Perú.

Resolución de dirección ejecutiva N° 000066-2020-MINAGRI-SERFOR-DE. *Designan Gerente General del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR*. 25/08/2020. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Resolución de dirección ejecutiva N° 077-2015-SERFOR-DE (2015). Lima, Perú.

Resolución de dirección ejecutiva N° 052-2020-Minagri-Serfor-De (2020). Lima, Perú.

Resolución de Dirección Ejecutiva N° 0047-2019-MINAGRI-SERFOR-DE (2019). Lima, Perú.

Resolución de dirección ejecutiva N° 268-2019-MINAGRI-SERFOR-de (2019). Lima, Perú.

Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 371-2015-SERVIR/PE (2015). Declara iniciado el Proceso de Implementación del Nuevo Régimen del Servicio Civil en el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR.

Resolución de secretaría general N° 011-2015-SERFOR-SG. (2015). *Aprueba el Reglamento Interno de Trabajo del Servicio Nacional y de Flora y Fauna Silvestre – SERFOR*.

Resolución de superintendencia N° 203-2019/SUNAT. *Designan agentes de retención del impuesto general a las ventas.* 18/10/2019. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Robbins, S., (1997). *Fundamentos de comportamiento organizacional.* San Diego State University – Primera Edición en Español – Prentice-Hall-Hispanoamericana S.A.

Rodrigo, L. (2007). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo.* Editorial Vigo. España.

Rousseau, D (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research.* En C.I. Cooper y I. Robertson, International Review of Industrial and Organization Psychology. Wiley, 139-158.

Selectiva HR Global Partner (2020). Selección de personal. Lima, Perú.

Servir, (2016), *Contratación por Locación de Servicios,* Informe Técnico N° 1953-2016-SERVIR/GPGSC

Tejada, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación, calidad, nutrición, productividad y beneficios.* (2º. ed.). Antioquia: universidad de Antioquia. Colombia.

Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 (1997). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral.* 21/03/1997. Diario el Peruano. Lima, Perú.

Varela, H. (2012). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional.*