



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

**DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL
PERSONAL A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE
UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA**

PRESENTADA POR

FRANCISCO JAVIER PEGORARI ZAVALA

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO
EN RELACIONES INDUSTRIALES**

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



**FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PLAN DE MEJORA

**DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL A TRAVÉS DE LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA**

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

**PRESENTADO POR:
FRANCISCO JAVIER PEGORARI ZAVALA**

Lima, Perú

2017

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD	3
1.1 Datos básicos de la entidad.	3
1.1.1 Razón Social de la empresa.....	3
1.1.2 Antecedentes históricos relevantes.	4
1.1.3 Número de Registro Único de Contribuyente.	4
1.1.4 Ubicación.....	4
1.1.5 Tipo de empresa.....	4
1.1.6 Actividad económica que desarrolla.	4
1.1.7 Sector al que pertenece.....	4
1.1.8 Campo de acción.....	4
1.2 La Organización y Administración de la entidad.	5
1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas.	5
1.2.2 Organigrama	6
1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal.....	7
1.2.4 Principales Políticas y Procedimientos de Personal	8
1.3 Líneas estratégicas de la entidad.	9
1.3.1 Misión.	9
1.3.2 Visión.....	9
1.3.3 Valores Institucionales.	9
1.3.4 Objetivos Estratégicos.	10
1.3.5 Ventajas Competitivas.	10
1.3.6 Estrategias Competitivas.	10
1.3.7 Análisis FODA.....	11
II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO	13
2.1 Marco Teórico.....	13
2.2 Marco Normativo	20
2.3 Nuevas tendencias en la Gestión de Personas.....	21
2.4 Fundamento de la estrategia de mejora.....	23
III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	25
3.1 Planteamiento del Problema.	25
3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal.....	25
3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema.	26
3.3.1 Encuesta de salida.	26

3.3.2 Focus Group	29
3.3.3 Análisis de rotación de personal de la entidad	30
3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema.....	32
3.4.1 Falta de Reconocimiento	32
3.4.2 Inequidad de Funciones y Sueldos	32
3.4.3 Problemas Ergonómicos.....	33
3.4.4 No se respeta la jornada laboral	33
3.4.5 Mala relación Jefe – Empleado	33
3.5 Efectos o consecuencias del problema.....	34
3.6 Árbol de Problemas.....	35
IV. FINALIDAD DEL PLAN	36
4.1 Planteamiento del Plan.....	36
4.2 Alcances de la aplicación del plan.....	37
4.3 Objetivos.....	37
4.3.1 Objetivo Principal.....	37
4.3.2 Objetivos Específicos.....	37
4.4 Árbol de Objetivos.....	38
V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	39
5.1 Factores clave para la implementación del plan.....	39
5.1.1 Involucramiento de las personas.....	39
5.1.2 Elección de los mensajes.....	41
5.1.3 Comunicación.....	42
5.1.4 Plan de implantación.....	42
5.1.5 Gestión del cambio.....	42
5.1.6 Incentivos.....	42
5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos.....	43
VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	44
6.1 Recursos y costos de la implementación por rubros.....	44
6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan.....	45
6.2.1 Indicadores de Gestión para la implementación del Plan.....	45
6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades.....	45
6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta.....	46
6.5 Cronograma de Actividades	46
VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO	48
7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores	48

Cuantitativos.....	48
7.2 Mecanismos de control y medición del cambio.	48
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
8.1 Conclusiones.	50
8.2 Recomendaciones.....	51
IX. FUENTES DE INFORMACIÓN	52
9.1 Bibliografía.	52
9.2 Hemerográficas.	52
9.3 Digitales.....	52
ANEXO A.....	54
Plan de Reconocimiento.....	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01 – Organigrama de la Institución.....	7
Cuadro N° 02 – Ley N° 30057 – Subsistemas de Recursos Humanos.....	8
Cuadro N° 03 – Costos Primarios, costos secundarios, costos terciarios.....	16
Cuadro N° 04 – Fórmula para Cálculo del Índice de Rotación de Personal.....	18
Cuadro N° 05 – Encuesta de Salida.....	27
Cuadro N° 06 – Resultados del Focus Group.....	29
Cuadro N° 07 – Rotación Abril – Diciembre 2016.....	30
Cuadro N° 08 – Rotación Enero – Marzo 2017.....	31
Cuadro N° 09 – Árbol de Problemas.....	35
Cuadro N° 10 – Árbol de Objetivos.....	38
Cuadro N° 11 – Indicadores de Gestión.....	45
Cuadro N° 12 – Cronograma de Actividades.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 – Cuadro de Asignación de Personal.....	7
Tabla N° 02 – Stakeholders y Aliados Estratégicos.....	43
Tabla N° 03 – Presupuesto de Implementación.....	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 – Causas que Motivaron las Renuncias.....	28
Gráfico N° 02 – Tabulación Resultados del Focus Group.....	30
Gráfico N° 03 – Renuncias efectuadas entre abril 2016 y marzo 2017.....	31

ANEXOS

Anexo A: Plan de Reconocimientos y Lineamientos.....	54
--	----

RESUMEN EJECUTIVO

El capital más valioso que poseen las organizaciones son las personas, a quienes hay que saber impulsar, por ello, para cualquier institución, es un desafío percibir qué tan motivado o satisfecho se encuentra el personal, con la finalidad de lograr una buena estabilidad laboral.

Todos necesitamos ser reconocidos y apreciados por nuestras labores, pero no necesariamente de la misma forma. Cada individuo es único y el presente Plan de Mejora pretende ayudar a los directivos a determinar cuál es la mejor forma de valorar a los servidores civiles a su cargo, lográndose con esto que se incremente el nivel de permanencia en la entidad.

Implementando un programa de reconocimientos se lograría que no sólo se incremente la motivación de cada servidor civil, además, reducirá el alto nivel de rotación existentes, asimismo, fortalecerá una cultura de alto desempeño que toda persona que labora al servicio del estado debe de tener y sobretodo cumplir.

El presente plan de mejora, busca posicionar el programa de reconocimiento como práctica en la institución generando un ambiente de trabajo agradable, motivador y energético para lograr excelentes resultados y tener un clima laboral positivo y productivo en beneficio de la sociedad.

Debido a las limitaciones presupuestales existentes en las instituciones públicas, el presente plan de mejora buscará identificar cuál de los tipos de reconocimientos es el más beneficioso para la institución: formal o informal.

El involucramiento de la alta dirección es fundamental en todos los procesos de gestión humana, principalmente de este programa de reconocimientos, ya que ellos influyen con sus acciones en generar la cultura de reconocimientos que queremos.

Cabe mencionar que para la implementación del Plan no se requerirá la contratación de un servidor adicional ni se contratará a un consultor externo, ya que la implementación, ejecución y medición estará a cargo del personal CAS del área de recursos humanos de la entidad.

Se espera implementar el proyecto en un plazo máximo de 4 meses, tiempo prudencial para la preparación del material, así como para realizar sensibilizaciones con los funcionarios, directivos y mandos medios que tienen personal a cargo. Se espera que la implementación tenga éxito y que ésta logre disminuir considerablemente la fuga de talento existente.

I. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA ENTIDAD

1.1 Datos básicos de la entidad.

1.1.1 Razón Social de la empresa.

El nombre de la entidad pública del presente estudio, se mantiene en reserva debido al carácter confidencial de la información que en el presente estudio se muestra. En ese sentido, se indica que es una institución pública perteneciente al gobierno central, que se creó el 03 de junio de 2008.

Es un organismo técnico especializado con autonomía técnica, funcional y administrativa, cuyo objetivo principal es optimizar las contrataciones públicas a nivel nacional. Por lo antes expuesto, no podremos plasmar en el presente documento el número de Registro Único de Contribuyente debido a que fácilmente se podría identificar el nombre de la institución.

Esta institución pública cuenta con 125 servidores civiles, contratados bajo los alcances del Decreto Legislativo N° 1057 – Contrato Administrativo de Servicios.

1.1.2 Antecedentes históricos relevantes.

Es una institución pública que se crea el 03 de junio de 2008 y ejerce funciones a partir del 18 de marzo de 2016. Es un organismo técnico especializado con autonomía técnica, funcional y administrativa, cuyo objetivo principal es optimizar las contrataciones públicas a nivel nacional, a través de mecanismos eficientes, transparentes, ágiles e innovadores.

1.1.3 Número de Registro Único de Contribuyente.

Por motivos de confidencialidad, no se podrá proporcionar el número de RUC.

1.1.4 Ubicación.

La sede institucional se encuentra en el Distrito de San Isidro.

1.1.5 Tipo de empresa.

Institución pública del Gobierno Central.

1.1.6 Actividad económica que desarrolla.

Es la Actividad de la Administración Pública en general y su Codificación Internacional es: CIU - 75113.

1.1.7 Sector al que pertenece.

Sector Público

1.1.8 Campo de acción.

Promover y conducir los procesos de selección de proveedores para la generación de Convenios Marco (acuerdos marco), suscribir los convenios y administrar los catálogos electrónicos.

Asimismo, realiza las compras corporativas obligatorias, las compras facultativas que le encarguen, realizar las contrataciones por encargo, promover la subasta inversa y elaborar las fichas técnicas del listado de bienes y servicios comunes.

1.2 La Organización y Administración de la entidad.

1.2.1 Estructura Orgánica de las principales áreas.

La institución tiene la siguiente estructura orgánica:

- ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN

- Jefatura

- Es el órgano de mayor nivel de la institución. Está a cargo del Jefe de la institución, quien es la máxima autoridad ejecutiva, titular del pliego y ejerce representación legal.

- Secretaría General

- La Secretaría General está a cargo del Secretario General, quien es la más alta autoridad administrativa. Actúa como nexo de coordinación entre la alta dirección y los órganos de apoyo y asesoramiento. Tiene como función general dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas.

- ÓRGANOS DE CONTROL INSTITUCIONAL

- Órgano de Control Institucional

- ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN INTERNA

- Asesoramiento:

Oficina de Asesoría Jurídica

Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Oficina de Coordinación y Relaciones Estratégicas

De Apoyo:

Oficina de Administración

Oficina de Tecnología de la Información

- ÓRGANOS DE LÍNEA

Dirección de Análisis de Mercado

Dirección de Acuerdos Marco

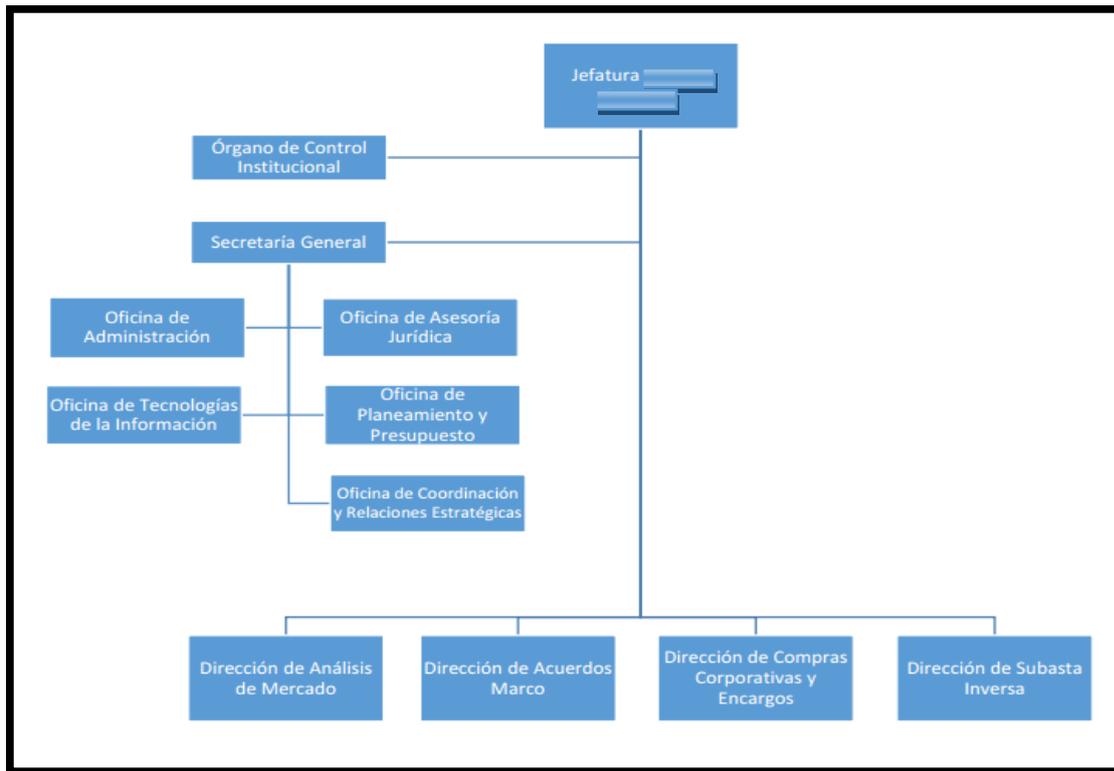
Dirección de Compras Corporativas y Encargos

Dirección de Subasta Inversa

1.2.2 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la institución el cual se representa en el Cuadro N° 01:

Organigrama de la institución a marzo de 2017.



Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Cuadro Estadístico de Personal

A continuación, se presenta el cuadro estadístico de personal de la institución el cual se representa en la Tabla N° 01:

Cuadro de Administración de Personal (CAP) a marzo de 2017

TIPO	TRABAJADORES	RÉGIMEN LABORAL
DIRECTIVOS	11	CAS
COORDINADORES	9	CAS
PROFESIONALES	85	CAS
TÉCNICOS	20	CAS
TOTAL GENERAL	125	

Fuente: Elaboración propia

1.2.4 Principales Políticas y Procedimientos de Personal

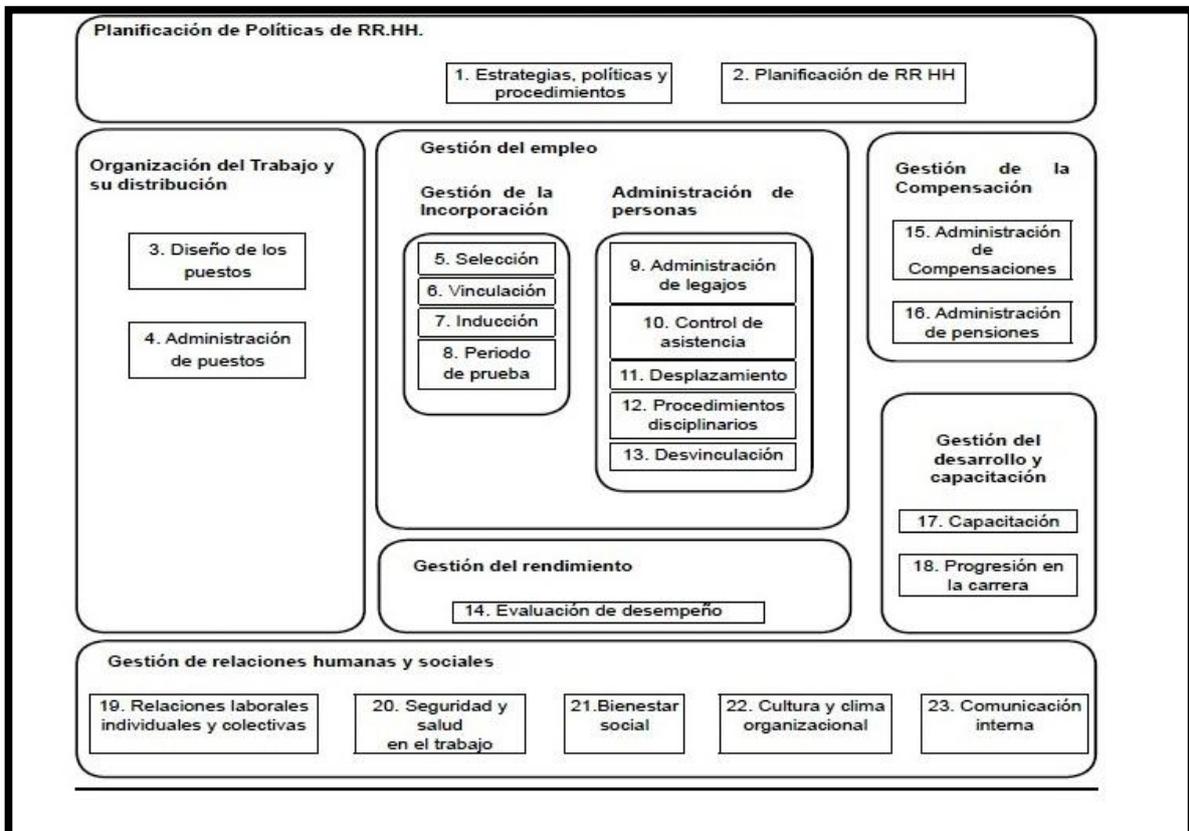
La línea política y estratégica de la entidad referente a los Recursos Humanos es lograr implementar el Tránsito hacia el Servicio Civil en un plazo máximo de 2 años (2016 - 2018).

Los subsistemas de recursos humanos que la entidad desarrolla son:

LEY DEL SERVICIO CIVIL N° 30057

SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presentan los subsistemas de recursos humanos establecidos en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil y se representa en la Cuadro N° 02



Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

De acuerdo a los resultados obtenidos del proceso de reestructuración en la cual se encontró inmersa la institución, se planteó que el cierre de brechas institucionales se realice en un plazo máximo de 4 años (2017 - 2020), para lo cual el área de recursos humanos se encuentra equipándose con profesionales que implementen los subsistemas de recursos humanos.

1.3 Líneas estratégicas de la entidad.

1.3.1 Misión.

Ser una entidad reconocida como un referente en compras públicas a nivel nacional e internacional, debido al desarrollo, aplicación y promoción de mejores prácticas en las materias de su competencia, generando confianza en las entidades, proveedores y ciudadanía.

1.3.2 Visión.

Somos la entidad especializada en gestionar y ejecutar compras públicas, así como facilitar la articulación entre las entidades y los proveedores, a través de mecanismos eficientes, transparentes, ágiles e innovadores y la acción de un equipo humano calificado y comprometido; contribuyendo así con el bienestar de los ciudadanos y a la alta competitividad del país.

1.3.3 Valores Institucionales.

- **Probidad**

Actuamos con honestidad, integridad, transparencia, imparcialidad y veracidad en cada una de nuestras intervenciones en la gestión de las contrataciones del estado.

- **Vocación de Servicio**

Realizar nuestro trabajo motivados con el compromiso que asumimos con el desarrollo del país.

- **Calidad y Eficiencia**

Brindar servicios efectivos, enfocados en satisfacer los requerimientos de nuestros usuarios, aplicando criterios técnicos especializados que permiten dar celeridad, economía y transparencia a los procesos de contratación pública.

1.3.4 Objetivos Estratégicos.

- Fortalecer el rol institucional de la institución.
- Optimizar la aplicación del mecanismo de contrataciones por parte de las entidades del estado.
- Promover el uso de instrumentos de contrataciones públicas: subasta inversa electrónica y catálogos electrónicos.
- Mejorar el acceso de la plataforma tecnológica de compras públicas.

1.3.5 Ventajas Competitivas.

La entidad, al ser una entidad pública, no compite en el mercado.

1.3.6 Estrategias Competitivas.

La entidad desarrolla sus estrategias en el marco del bien público y no compite con otras instituciones.

1.3.7 Análisis FODA

1.3.7.1 Fortalezas

- Voluntad política de cambio para transparentar las compras públicas.
- Automatización de los procesos de compras públicas con la finalidad de reducir los plazos y gastos así obtener la mejor relación calidad-precio-duración.
- Transparencia de la gestión.
- Personal altamente especializado.
- Igualdad de oportunidades para todos los postores.
- Eficiencia en las compras públicas con la finalidad de lograr el mejor resultado en el menor plazo posible.

1.3.7.2 Debilidades

- Resistencia a los cambios tecnológicos.
- Limitada disponibilidad presupuestaria.
- Discrecionalidad de los funcionarios a cargo de las contrataciones.
- Arbitrajes Ad Hoc.
- Capacidad tecnológica desfasada.
- Política comunicacional deficiente.
- No existen canales de comunicación para que los ciudadanos expresen sus inquietudes o críticas.
- Infraestructura y mobiliario inadecuado.

1.3.7.3 Oportunidades

- La catalogación y homologación en las contrataciones públicas harán que las compras públicas sean transparentes en todas sus fases.
- El Proceso de Descentralización hará que la institución desconcentre funciones y llegue a todo el país.
- Alianzas estratégicas con instituciones públicas de supervisión y control para el desarrollo y ejecución de trabajos en conjunto para evitar la comisión de delito.
- Dará más oportunidades a que la competencia sea igual entre empresas grandes y pequeñas.

1.3.7.4 Amenazas

- Carencia de liderazgo en la entidad.
- Presupuesto deficiente.
- Deshonestidad del personal.

II. MARCO TEÓRICO Y NORMATIVO

2.1 Marco Teórico

La retención de personal es un indicador indispensable para minimizar la rotación laboral y lograr estabilidad y continuidad en las empresas, no siendo ajena las instituciones públicas, dos elementos clave que permiten mantener su competitividad en un mercado global cambiante como en el que vivimos en la actualidad. Las altas tasas de rotación restan credibilidad en las instituciones y provocan inestabilidad e incomodidad entre los servidores. El constante cambio de personal termina por afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, reduciendo la cohesión de los equipos de trabajo y disminuyendo la confianza de los servidores que ven como sus compañeros van y vienen continuamente en los diferentes cargos.

Según Reyes Ponce (2005): define a la Rotación de Personal como:

“El número total de trabajadores que se retiran o ingresan de una organización, es decir, una renovación constante de personas en una organización debido a las altas en un periodo determinado”. Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de las empresas. Para que dicho control se mantenga en el tiempo y no afecte los intereses

institucionales, es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa.

Dentro del proceso de Rotación de Personal, tenemos que identificar si la rotación es interna (ascensos, promociones, traslados, descensos) o externa (renuncia, jubilación, incapacidad permanente, mala selección de personal, despidos, muerte).

De igual forma, Chávez (2010), define la rotación de personal como: *“El abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización”*.

Otro aporte a la definición de rotación de personal es la que recopila Memon (2015) de Krausz (2002) y McDonald (1999) que hablan de un «Término del contrato oficial y psicológico entre el empleado y la organización». También hacen la distinción entre la rotación voluntaria y rotación involuntaria. La rotación involuntaria es la que se inicia desde el lado de la organización y ante la cual el empleado no tiene mucho margen de acción.

La rotación voluntaria, por otro lado, es la que parte del mismo empleado y se produce por factores sociales, económicos y/o psicológicos (Hongvichit, 2015)

Por su parte Chiavenato (2011), expresa que *“la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y el ambiente, está definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”*.

Para Newstrom (2011), la rotación de personal es *“La proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado”* (usualmente un año).

La rotación de personal está determinada por el número de personas que ingresan y se retiran de una organización y puede ser de dos tipos: voluntaria si el cese es por decisión del colaborador e involuntaria si el cese es por decisión de la empresa. Asimismo, podemos concluir que la rotación de personal cuando los niveles son elevados, genera efectos negativos, tales como: los sobrecostos laborales, reprocesos en los procesos de recursos humanos, capacitación a los nuevos ingresos, entre otros, tal como se expresan a continuación los siguientes autores:

Según Newstrom (2011) los efectos negativos de la rotación de personal son:

- Costos de separación (pago de liquidaciones y/o bonos extraordinarios)
- Costos de capacitación de nuevos empleados.
- Costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación)
- Efectos sobre el estado de ánimo (preocupación por la pérdida del empleo)

Chiavenato (2011), indica que la rotación de personal genera costos primarios, secundarios y terciarios, y estos se representan en el Cuadro N° 03:

Cuadro N° 03



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2011)

A su vez, Pigors y Myers citados en Reyes (2005) muestran que los costos de la rotación de personal son los costos del subsistema de recursos humanos - reclutamiento y selección, costos de entrenamiento, costos posibles por concepto de accidentes de trabajo, pérdida en la producción hasta cubrir las vacantes pendientes y gastos en el equipo productivo.

De acuerdo a lo expuesto por los autores citados, se destaca que, al contar con niveles elevado de rotación de personal, se incurre en el incremento de costos tanto para el área de recursos humanos como para las áreas que lo solicitan, ya que esto afecta directamente a la institución generando un problema en la consecución de metas y objetivos, daño a la imagen institucional y decrecimiento del clima organizacional.

La rotación de personal es un efecto ocasionado por diversas causas presentadas dentro y fuera de la organización que repercuten en el personal,

de acuerdo con Chiavenato, (2011) la rotación de personal es una variable dependiente de algunos factores ya sean internos o externos.

Factores externos

- Mercado laboral.
- Coyuntura económica.
- Mejora de empleo.

Factores internos

- Política salarial en la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.

Por otro parte, la medición del índice de rotación de personal dentro de una organización se determina en la cantidad de ingresos y salidas en relación a la totalidad de personal que se encuentra laborando. Esta fórmula ha sido citada por Chiavenato (2011) y Reyes (2005) y se presenta a continuación en el Cuadro N° 04:

Cuadro N° 04

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

donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2011)

Por último, según estudios de Ipsos Apoyo (2015), el 60% de las empresas no saben reconocer ni retener a sus empleados y la tasa de rotación llega a 15%, siendo el ideal 5% cuyo motivo sea por desvinculaciones, por jubilación y por ineficiencia.

Programas de Reconocimientos

Los programas de reconocimientos son herramientas de gestión que refuerzan la relación de la empresa con los trabajadores y que originan cambios positivos dentro de las organizaciones (Welch, 2006, ex presidente de General Motors).

El reconocimiento es parte de la felicidad que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de ese éxito, por lo tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral.

Al implementar un programa de reconocimiento dentro de la institución que forma parte del presente estudio, lograremos:

- Contribuye a generar una percepción positiva de los miembros de la organización respecto al trabajo que desempeñan.
- Crea un clima laboral adecuado.
- Incentiva a los servidores civiles a mejorar su rendimiento y a contribuir con una mejora en las funciones desarrolladas.
- En un ambiente laboral tan competitivo como el actual, reconocer los logros de los trabajadores, es una forma perfecta para retener y potenciar el talento dentro de las instituciones.
- Reducir considerablemente los altos porcentajes de rotación de personal.
- Un plan de reconocimiento hace que cada individuo desarrolle como un desafío personal las actividades y proyectos encomendados.

Muchas entidades, no consideran un plan de reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión, y muchos directivos piensan que un aumento salarial es el único premio que necesitan los empleados (Sosa Raciol, Great Place to Work)

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes

recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Ante las diferentes conceptualizaciones, se puede afirmar que la rotación de personal es el proceso por el cual los trabajadores deciden retirarse de una organización.

En resumen, un plan de reconocimiento es una herramienta que ayuda a las organizaciones a retener el talento, premiar el esfuerzo, motivando la sana competencia.

2.2 Marco Normativo

- Constitución Política del Perú.
- Ley N° 30518, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2017.
- Decreto Legislativo N° 1057, Régimen de Especial de Contratación Administrativa de Servicios (CAS)
- Decreto Supremo 075-2008-PCM que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1057, que regula el Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicios.
- Decreto Legislativo N° 1023 que crea la Autoridad Nacional del Servicio Civil, rectora del sistema administrativo de gestión de Recursos humanos en el sector público.
- Ley N° 30057 que crea el Régimen del Servicio Civil al servicio del estado.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, que aprueba el Reglamento de la Ley del Servicio Civil.

2.3 Nuevas tendencias en la Gestión de Personas

El servicio civil peruano, está conformado por todas las personas que trabajan al servicio del estado llamados también después de la aprobación de la Ley del Servicio Civil (02 de julio de 2013), servidores civiles. El ente rector que promovió, mantiene y ejecuta la reforma laboral del servicio civil es la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. Adicionalmente, el servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores civiles, y tiene como principal propósito el servicio al ciudadano. La reforma del servicio civil iniciada por SERVIR, se orienta a la meritocracia e igualdad de oportunidades para todos los servidores en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión de recursos humanos que elevará la calidad de servicios que el estado brinda a los ciudadanos y tendrá un impacto positivo en el ejercicio de la función pública, ya que existirán mejores condiciones laborales para todos.

SERVIR redefine a las tradicionales áreas de recursos humanos del estado como un “sistema integrado de gestión cuyo desarrollo permitirá atraer personas calificadas al sector público, retener y promover su desarrollo; con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales y generar compromiso hacia una cultura de servicio al ciudadano.

Los siete subsistemas que integran las Oficina de Recursos Humanos son:

1. Planificación de Políticas de Recursos Humanos
2. Organización del Trabajo y su Distribución (Diseño de puestos y administración de puestos)

3. Gestión del Empleo (Selección, vinculación, inducción, periodo de prueba, administración de legajos, control de asistencia, desplazamientos, procedimientos disciplinarios, desvinculación)
4. Gestión de la Compensación (Administración de la compensación, administración de pensiones)
5. Gestión del Desarrollo y Capacitación (Capacitación, progresión de la carrera)
6. Gestión del Rendimiento (Evaluación del desempeño)
7. Gestión de la Relaciones Humanas y Sociales (Relaciones individuales y colectivas, seguridad y salud en el trabajo, bienestar social, cultura y clima organizacional, comunicación interna).

Los objetivos centrales de la reforma son los siguientes:

- Establecer un sistema de derechos y deberes para el adecuado funcionamiento del empleo público.
- Contar con un personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Fortalecer la institucionalización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos de las entidades que conforman el aparato estatal. En ese sentido, SERVIR formula la política del sistema de recursos humanos, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las

entidades públicas, que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas.

2.4 Fundamento de la estrategia de mejora.

Las instituciones deben tener en cuenta que hoy por hoy el talento humano busca las mejores condiciones laborales que le permitan desarrollar su carrera y equilibrar su vida personal con la laboral. El diseño e implementación de un plan de reconocimientos, es una estrategia de retención para minimizar la rotación laboral. Los beneficios de tener colaboradores comprometidos son múltiples y se evidencian fácilmente en el día a día. La cohesión de los equipos de trabajo es el principal efecto de consolidar el compromiso y la satisfacción de las personas que conforman una organización y esto a su vez aumenta la retención de personal así evitaremos sensibles pérdidas de talento humano que afectan a los equipos de trabajo y el planeamiento.

Antes de empezar a diseñar un Plan de Reconocimiento, se debe de tener claro lo siguiente: los reconocimientos serán individuales o grupales, se ofrecerá premios monetarios o no monetarios y, por último, identificar que qué tipos de premios pueden ser apreciados por los servidores.

Definiendo claramente los objetivos del Plan evitará que entre los servidores surjan algunos inconvenientes tales como:

- Sensación de injusticia o favoritismo: Si las reglas del programa no son claras y sobretodo no son comunicadas con claridad y transparencia a

los servidores, estos podrían considerar que existe injusticia o parcialidad.

- **Objetivos mal planteados:** Si los objetivos son muy altos, inalcanzables, puede ocasionar que la motivación del personal disminuya, asimismo, los objetivos deben de ser medibles y fáciles de comprender
- **Indicadores mal diseñados o poco claros:** Pueden generar confusión al momento de interpretarlos y, por ende, al momento de definir el cumplimiento de los objetivos.
- **Expectativas no satisfechas:** Los premios y/o incentivos deben de responder a necesidades concretas de los servidores, para mantenerlos motivados.
- **No se debe de confundir el Plan de Reconocimiento como un premio al desempeño normal o que no es retador.**

III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

3.1 Planteamiento del Problema.

El problema que se ha identificado es la alta Rotación de Personal por la falta de un Programa de Reconocimientos.

3.2 Análisis y Descripción del Problema Principal.

La problemática que se presenta en la entidad, es el alto índice de rotación de personal durante el último año. En promedio, dieciocho (18) servidores optan por renunciar a la institución principalmente por la falta de reconocimiento a la labor técnica especializada que desarrollan. Podría considerarse que el número promedio de renunciadas no es elevado, sin embargo, la entidad cuenta con 125 plazas aprobadas en el Cuadro de Administración de Personal, por lo que resulta una movilidad de personal excesiva.

Las diversas áreas en donde se presenta más de una vacante por cubrir están teniendo inconvenientes retrasándose en sus actividades diarias, no cumpliendo los objetivos trazados afectando los resultados del Plan Operativo Institucional de cada área.

A lo largo de los años, los diversos líderes del área de recursos humanos que laboraron en la entidad no realizaron las medidas correctivas para que esta situación cambie. Si bien es cierto, existe voluntad política de realizar cambios,

esto, no se ve reflejado en la cantidad mensual de fuga de talentos que actualmente existe en la entidad, principalmente por que no se ha identificado la o las causas que motivan las renunciaciones del personal.

La falta de un plan de reconocimiento para el personal de la entidad, está generando que el personal sienta frustración por el poco o nulo reconocimiento a las labores que realizan de manera individual y como equipo, motivando que exploren nuevas oportunidades laborales.

3.3 Diagnóstico para identificar las causas del problema.

Se utilizó en una primera etapa, la recopilación de datos de la encuesta de salida que se aplicó al personal renunciante con la finalidad de evidenciar el problema. En una segunda etapa, se realizaron dos (2) focus group para conocer la percepción de los servidores que permanecen en la institución sobre el motivo del exceso de renunciaciones existentes.

3.3.1 Encuesta de salida.

Se recopilaron los motivos expuestos por el personal renunciante para conocer con mayor detalle las razones de su salida del personal saliente entre el periodo comprendido entre abril 2016 y marzo 2017.

Se analizaron 215 encuestas de salida.

A continuación, se presenta la encuesta de salida que se aplica en la institución y representa el Cuadro N° 05

Cuadro N° 05

ENCUESTA DE SALIDA - OFICINA DE ADMINISTRACIÓN – RRHH

Por medio de la presente encuesta, esperamos conocer la perspectiva que tiene de nuestra institución como lugar de trabajo, con el fin de poder implementar acciones de mejoras. La información brindada en este formato es confidencial y de uso exclusivo de la Oficina de Administración – Coordinación de Recursos Humanos, por lo que garantizamos la confidencialidad de tus datos y motivos de tu salida.

Modalidad		Motivo de Cese	
CAS	<input type="checkbox"/>	Término de Contrato	<input type="checkbox"/>
Practicante	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>
		Medida Disciplinaria	<input type="checkbox"/>

Nombres y Apellidos (Opcional): _____

Área (opcional): _____

Jefe Inmediato (opcional): _____

Fecha de Cese (opcional): _____

En caso que su salida de la institución se deba a renuncia, especifique el motivo:

<input type="checkbox"/> Horario de trabajo	<input type="checkbox"/> Propuesta Laboral
<input type="checkbox"/> Desarrollo o Crecimiento	<input type="checkbox"/> Temas Personales
<input type="checkbox"/> Puesto (funciones no acuerde con el puesto)	<input type="checkbox"/> Otros (especificar)
<input type="checkbox"/> Remuneración (sueldo)	
<input type="checkbox"/> Jefe	
<input type="checkbox"/> Clima Laboral	

Por favor, bríndenos más detalles del motivo seleccionado:

.....

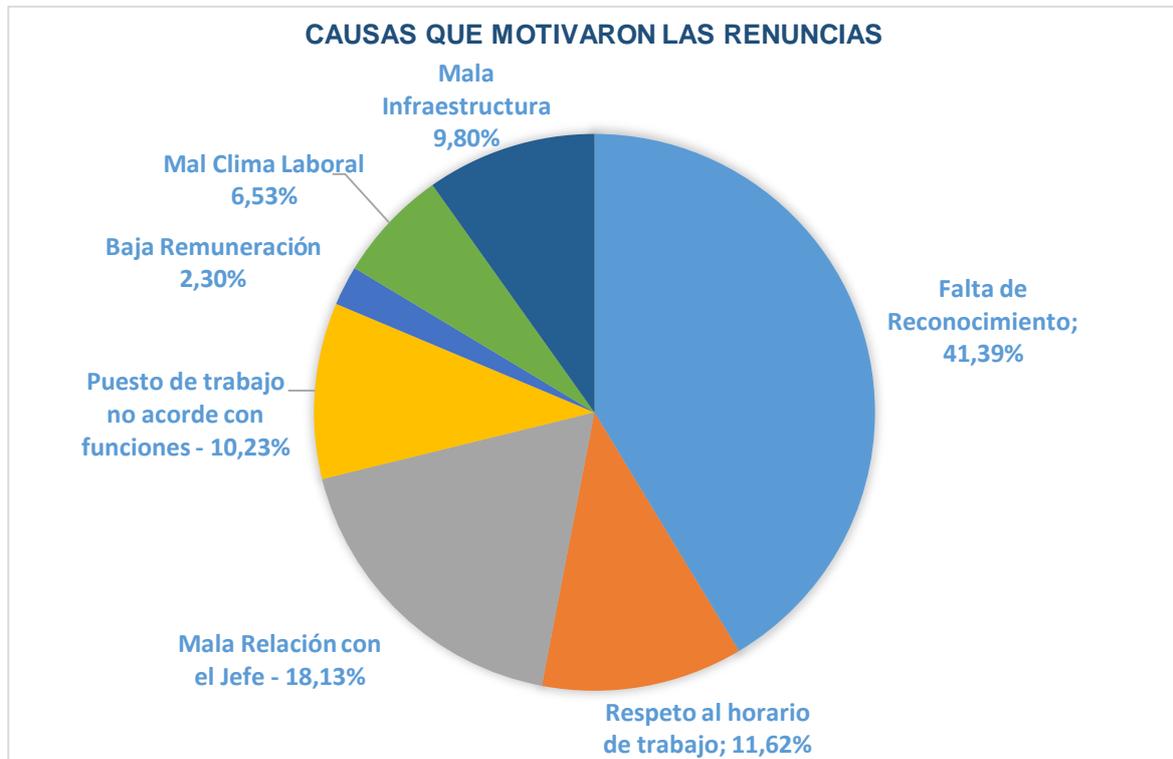
.....

.....

Fuente: Coordinación de recursos humanos de la entidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos, se muestran los motivos de las desvinculaciones y se representan en el Gráfico N° 01.

Gráfico N° 01



Fuente: Elaboración propia

Después de procesar y analizar el 100% de encuestas de salida, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La falta de reconocimiento obtuvo 41.39% que equivale a ochentainueve (89) encuesta de salida.
- Mala relación con el jefe obtuvo el 18.13% que equivale a treintainueve (39) encuestas de salida.
- No se respeta el horario de trabajo obtuvo el 11.62% que equivale a veinticinco (25) encuestas de salida.

- Puesto de trabajo no acorde con las funciones obtuvo el 10.23% que equivale a veintidós (22) encuestas de salida.
- Mala infraestructura obtuvo el 9.80% que equivale a 21 encuestas de salida procesadas.
- Mal clima laboral con 6.53% que equivale a 14 encuestas y baja remuneración con 2.30% que equivale a 5 encuestas cerraron el procesamiento de datos de las encuestas de salida.

3.3.2 Focus Group

Se realizaron preguntas que están relacionadas con los datos recopilados en las encuestas de salida a los trabajadores de la entidad, con la finalidad de conocer con mayor detalle la opinión de los servidores sobre la existente en la organización.

Se realizaron diversas preguntas a 15 servidores civiles. Se precisa que el nivel jerárquico de los encuestados es mando medio – profesionales.

A continuación, se muestra el Cuadro N° 06, con la información obtenida de en los focus group, señalando las principales causas que los trabajadores consideran que materializan la existencia del problema:

Cuadro N° 06

MOTIVOS	Nº de VECES QUE CONTESTARON	CAUSA
Mejorar el ambiente laboral	8	Desinterés de RRHH y de la alta dirección
Cambiar al jefe	5	Mala relación jefe - empleado
Flexibilidad horaria	8	Respetar la compensación
No existe reconocimiento a las labores	14	Inexistencia de un plan de reconocimiento
Respetar los tiempos laborales versus los tiempos personales	8	No se respeta la jornada laboral
Mal proceso de selección	1	Se cubren las plazas vacantes por necesidad
Desinterés del jefe por cambiar la situación	4	Desinterés
Falta de interés del área de RRHH	7	Exceso de carga laboral. Poco personal
Sueldos dispersos cuando las funciones son las mismas	8	Favoritismos
Pocas competencias de los líderes	4	Poca experiencia laboral
Cambiar a la alta dirección	6	No existe la política de puertas abiertas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados recopilados en el procesamiento de datos del focus group, en el siguiente Gráfico N° 02, se muestran los resultados obtenidos.

Gráfico N° 02



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Análisis de rotación de personal de la entidad

A continuación, se presenta los movimientos de personal realizados durante el periodo abril - diciembre del año 2016, mediante el Cuadro N° 07:

Cuadro N° 07

Año 2016	
Total de trabajadores	: 125 servidores
Total de renunciaciones	: 160 servidores
Total de ingresos	: 154 servidores
$\text{Rotación de Personal} = \frac{\text{Número de Renunciaciones}}{\text{Número de empleados}} * 100\%$	
$\text{Rotación} = \left(\frac{160}{125}\right) * 100 = 128\%$	

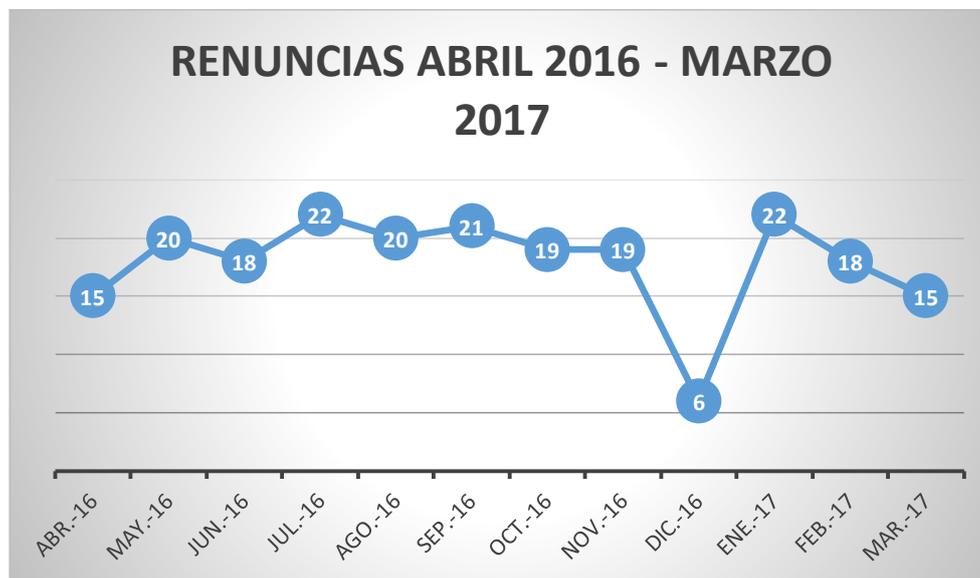
Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presenta a continuación, los movimientos de personal realizados durante el periodo enero – marzo 2017, mediante la Cuadro N° 08:

Cuadro N° 08

Año 2017	
Total de Trabajadores	: 125 servidores
Total de renunciaciones	: 55 servidores
Total ingresos	: 46 servidores
<i>Rotación de Personal = Número de Renunciaciones — Número de empleados * 100%</i>	
$Rotación = \left(\frac{55}{125}\right) * 100 = 44\%$	

Por último, se representa las doscientas quince (215) renunciaciones realizadas en el periodo comprendido entre abril 2016 y marzo 2017, mediante el Gráfico N° 03:



Fuente: Elaboración propia

3.4 Análisis de los factores que causan y mantienen el problema.

Se recurrió a la metodología del árbol de problemas para profundizar sobre los factores que causan y mantienen el problema, habiéndose identificado las siguientes causas:

3.4.1 Falta de Reconocimiento

Como se ha señalado, las personas buscan reconocimiento por las labores que realizan. Un programa de reconocimiento para los empleados ayuda a inspirar la creatividad de los mismos, mejorar su productividad y lograr disminuir la alta rotación del personal. En este caso, al personal no se le reconoce la labor desempeñada dentro de la institución y, además, no se le permite al personal acercamiento a la alta dirección para proponer sugerencias. Por todo ello, el personal no encuentra una respuesta a sus necesidades, ya que no existe la política de puertas abiertas y, por ende, no se sienten escuchados ni identificados con la organización. Asimismo, un programa de reconocimiento ayudaría a motivar a todo el personal logrando así la satisfacción laboral que es el grado de placer que el empleado obtiene en su trabajo.

3.4.2 Inequidad de Funciones y Sueldos

Otra de las causas encontradas en el presente estudio, es la inequidad de funciones y sueldos que se presentan en algunos puestos de trabajo. Si el trabajo de un servidor civil es estresante y difícil dentro de la institución, diferentes puestos con cargas laborales comparativamente sencillas y con un sueldo más atractivo fuera de la institución, comienzan a llamar la atención de los individuos y por ende la desmotivación aparecerá.

El personal que integra la organización siente que no tiene un futuro prometedor, lo que implica que no tengan la oportunidad de ascender jerárquicamente, ya que existen pocas posiciones que se pueden alcanzar.

3.4.3 Problemas Ergonómicos.

La infraestructura y mobiliario no es el adecuado. Sillas en muy mal estado, hacinamiento de ambientes, casi nula ventilación es uno de los problemas encontrados en la institución. Si bien es cierto que no hay presupuesto para la compra de nuevo mobiliario para el presente año fiscal, el problema se viene arrastrando desde años atrás, donde el poco interés de la alta dirección por mejorar esta situación se refleja en algunas renunciadas motivadas por los problemas ergonómicos existentes que han mellado la salud de algunos ex servidores.

3.4.4 No se respeta la jornada laboral

Es sabido que en la mayoría de empresas públicas y/o privadas no se respeta el horario de trabajo establecido; sumado a ello, que, en las instituciones públicas, por las restricciones presupuestales existentes no se pagan horas extras al personal, siendo que, a lo mucho se puede compensar las horas laboradas en exceso, siempre y cuando éstas sean autorizadas, lo cual casi nunca sucede.

3.4.5 Mala relación Jefe – Empleado

La falta de líderes dentro de la institución, que sean capaces de generar un clima de trabajo apropiado para fomentar el crecimiento laboral y personal hace que la fuga de talentos dentro de esta institución pública sea constante a

través del tiempo y siga sin freno. De acuerdo a autores que hablan del tema, las personas no se van de sus organizaciones, se van de sus jefes.

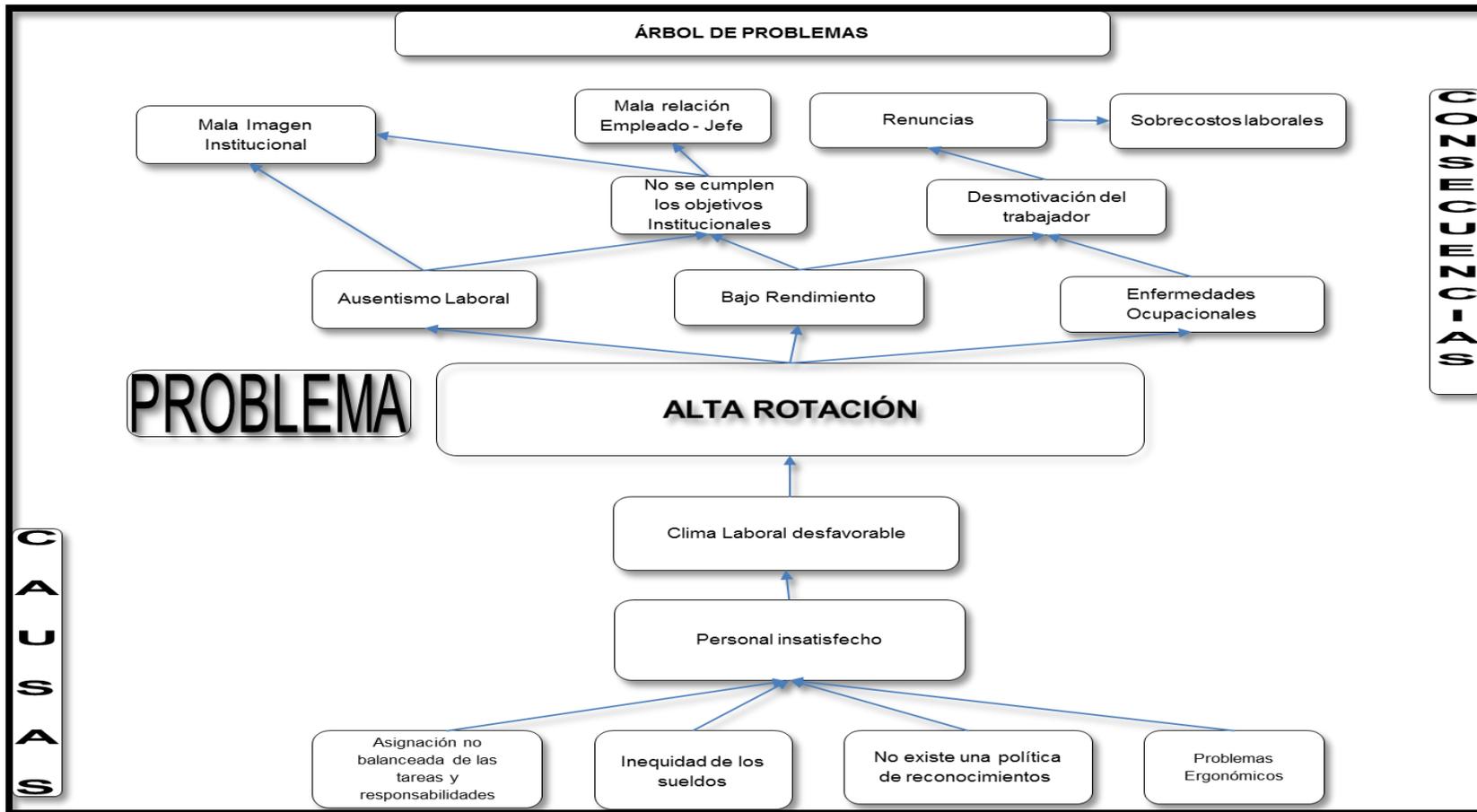
3.5 Efectos o consecuencias del problema.

Por los problemas identificados en el punto anterior, se ha podido comprobar que la elevada rotación de personal se debe, principalmente, a la falta de reconocimiento a las labores que realizan originando lo siguiente:

- Desmotivación por parte de los servidores civiles, debido a la falta de interés de la alta dirección y de sus propios jefes de escucharlos.
- Alto nivel de estrés laboral al ver como otros empleados realizan labores con el mismo nivel remunerativo y reducidas funciones o como en muchos casos, ven como cargos del mismo nivel jerárquico y funcional son mejor remunerados, podrían producir enfermedades ocupacionales.
- Existe un mal clima laboral, que genera malas relaciones interpersonales entre jefe – empleado y también con sus pares, ausentismo motivado por el ambiente laboral, poco interés por parte de los trabajadores a participar de actividades de integración o activaciones llevan a que no se cumplan los objetivos.
- Sobrecostos laborales por los constantes procesos de selección para cubrir las plazas, por ende, elevada carga laboral dado que los procesos de selección en el sector público son largos y tediosos a nivel de carga documental. Esto, a su vez, lleva a la institución a tener una mala imagen externa.

3.6 Árbol de Problemas

Se representa en el Cuadro N° 09



IV. FINALIDAD DEL PLAN

4.1 Planteamiento del Plan.

La implementación del plan consiste en diseñar e implementar un Plan de Reconocimientos que ayude a reducir el alto índice de rotación de personal existente con contenidos específicos. Asimismo, mejorará el clima laboral e incrementará la motivación entre los servidores civiles.

El Plan de Reconocimientos está estructurado por procedimientos, directiva y descripción sobre la metodología a usar para reconocer al personal, que no involucren incrementos de sueldos que se encuentran limitados por la Ley de Presupuesto Público. Esta herramienta, debe de ser aplicada por cada uno de los jefes y/o directivos que tenga personal bajo su cargo.

La implementación del presente plan, tendrá dos etapas donde la primera es la realización de talleres con los funcionarios sobre las mejores prácticas para reconocer o premiar a los servidores a su cargo. La segunda parte es plasmar la teoría en la práctica bajo el seguimiento y soporte del área de recursos humanos.

El seguimiento estará a cargo del área de recursos humanos y consistirá en medir la efectividad del plan de reconocimiento con la reducción de la rotación de personal mes a mes en modo comparativo.

4.2 Alcances de la aplicación del plan.

El alcance del presente plan de mejora es de alcance a todos los servidores civiles de la entidad: técnicos, asistentes, analistas, especialistas, coordinadores, jefes y directivos.

4.3 Objetivos.

4.3.1 Objetivo Principal.

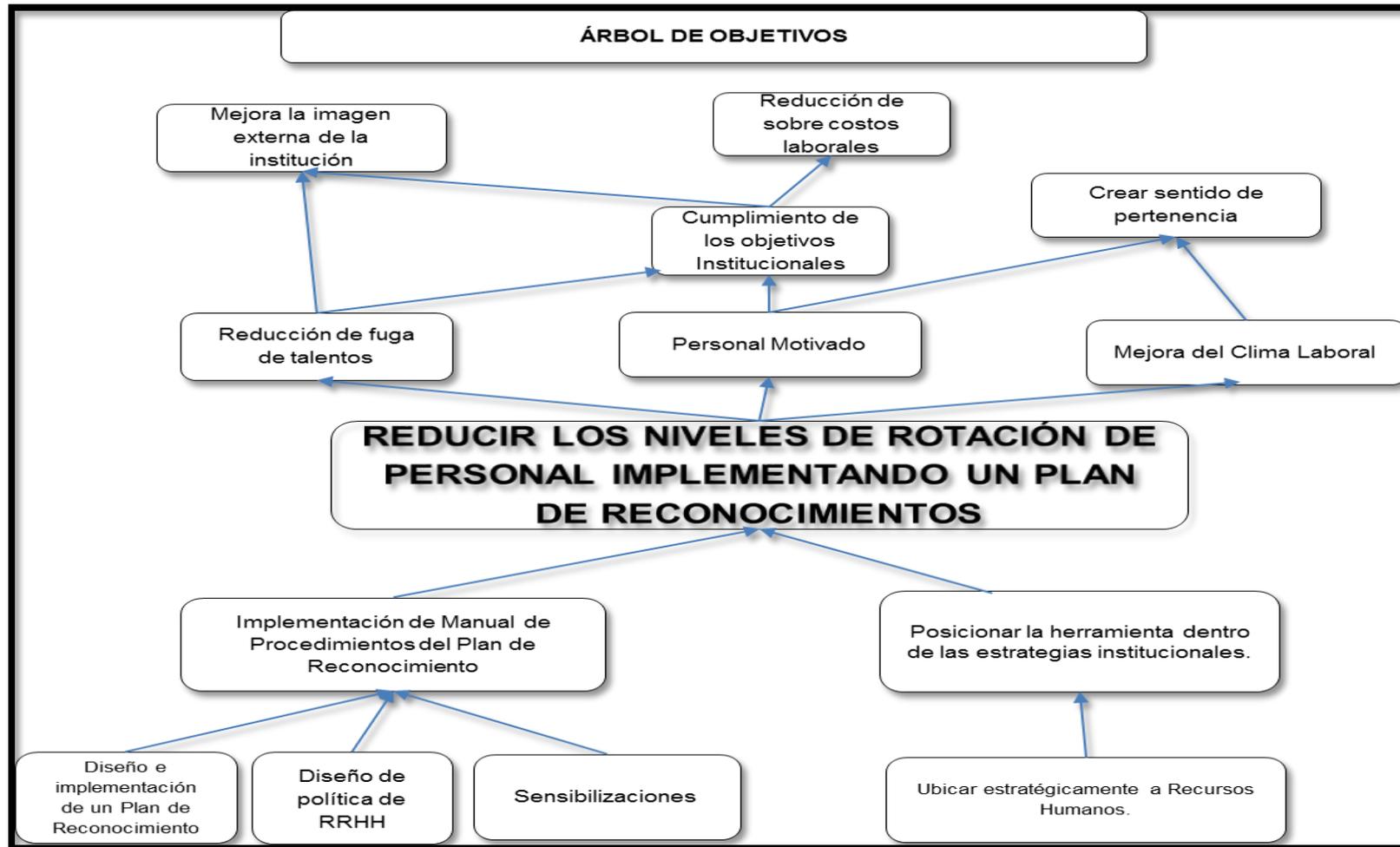
Disminución del índice de rotación de personal basado en la implementación de un Plan de Reconocimientos para el personal.

4.3.2 Objetivos Específicos.

- Diseñar un Plan de Reconocimientos que contribuya con la reducción de los niveles de rotación de personal.
- Diseñar y gestionar la aprobación de directivas y procedimientos que sirvan de guía para la puesta en marcha del Plan de Reconocimientos.
- Diseñar el programa de talleres periódicos que sirvan de soporte para los jefes y directivos en la forma de aplicación del contenido del plan de reconocimiento.
- Mantener al personal motivado con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales
- Mejorar el rendimiento y desempeño de los servidores.
- Motivar a los servidores e incrementar su autoestima y satisfacción.
- Generar un clima laboral agradable.

4.4 Árbol de Objetivos.

Se representa en la Cuadro N° 10



V. ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

5.1 Factores clave para la implementación del plan.

Existen varios factores claves que son necesarios para que la implementación del Plan de Reconocimiento tenga éxito. Estos factores claves son:

5.1.1 Involucramiento de las personas.

Es necesario que la Alta Dirección y directivos se involucren con esta herramienta para conseguir los resultados esperados. El área de Recursos Humanos es el principal actor ya que ellos implementarán, plasmarán y cotejarán los resultados del plan.

Todos los involucrados deberán conocer al detalle la directiva y procedimientos para conseguir los objetivos esperados.

Adicionalmente, se tiene pensado plantear a la alta dirección lo siguiente:

- Ofrecer flexibilidad y equilibrio. – Si bien es cierto, en las instituciones públicas, las horas extras no son pagadas, se plantea proponer a la alta dirección, se implemente el Teletrabajo con la finalidad de permitir a las personas equilibrar su vida personal con los temas laborales. El teletrabajo es una buena opción para que la institución y los servidores ahorren dinero en desplazamientos, mantenimiento de instalaciones, mobiliario y equipos de trabajo. La disciplina y la adecuada distribución

del tiempo para completar las tareas son claves para el éxito de esta modalidad de trabajo, pero sin duda los servidores se sentirán motivados y comprometidos al poder realizar su trabajo desde su ambiente familiar.

- Promover una cultura de comunicación y de puertas abiertas. - Las instituciones que cuentan con una cultura de trabajo bien definida, flexible, colaborativa y abierta mejoran el compromiso de sus colaboradores notablemente. La cultura se compone de los valores y prácticas de la organización y se alimenta de las formas y estilos de liderazgo de los directores que día a día dan forma al ADN de la empresa y sus colaboradores. Teniendo esto claro, las instituciones deben definir su cultura organizacional y asegurarse que todos los colaboradores la conozcan, se apropien de ella, la cultiven y ejerzan. Para esto, es fundamental establecer canales de comunicación que permitan un dialogo fluido entre colaboradores y jefes. Esto contribuirá a generar transparencia en la institución y aumentará la retención del talento humano.
- Definir los cargos y sus funciones claramente. – Los servidores necesitan saber la manera cómo su trabajo contribuye al éxito de la institución. Es fundamental comunicarles puntualmente sus funciones, tareas y objetivos, esto les permitirá establecer una hoja de ruta para cumplir sus obligaciones y tendrán claro su aporte al funcionamiento de la entidad. La mejor manera de mantener a los servidores alineados con

los objetivos de la institución es proporcionándoles la información necesaria para desempeñar sus cargos con éxito.

- Proponer se implemente el salario emocional. - Hoy en día ya no basta con ofrecer sueldos elevados para retener al talento. El concepto de salario emocional ha tomado un lugar preponderante a la hora de elegir irse a una nueva oportunidad laboral. Las personas quieren un sueldo adecuado para cubrir sus necesidades, pero también necesitan flexibilidad, ascender, continuar sus estudios y dedicar tiempo de calidad a su familia. En el pasado, las empresas solían pensar que el pago monetario era suficiente para retribuir a las personas por su trabajo. El salario emocional se relaciona directamente con el equilibrio entre vida personal y la vida laboral. El objetivo de este mecanismo de compensación es permitir que las personas cuenten con el tiempo adecuado para atender sus asuntos personales a la par que pueden cumplir sus tareas y objetivos profesionales en el tiempo y la forma esperados por la institución.

Se anexa en el presente plan de mejora, el plan de reconocimientos a implementar.

5.1.2 Elección de los mensajes.

En la presentación del plan de reconocimiento a los directivos, se darán todos los detalles necesarios para la puesta en marcha: contenidos, metodología, formas de calificación, con la finalidad de obtener resultados que mejoren la rotación.

- El mensaje elegido para los directivos es:
“Cambio para cambiar”
- El mensaje elegido para los servidores civiles es:
“Eres lo más valioso de la institución, por ende, estamos cambiando para mejorar tu estadía en la institución”

5.1.3 Comunicación.

Se coordinará con la Oficina de Comunicaciones e Imagen institucional, para trabajar la puesta en marcha de los talleres de sensibilización, pastillas diarias en la intranet, así como el lanzamiento de los mensajes en lugares visibles de la institución que impacten y atraigan la atención de los servidores.

5.1.4 Plan de implantación.

Se considerarán las siguientes actividades:

- Diseño del Plan de Comunicaciones con la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional.
- Exposición del Plan de Reconocimientos a la Alta Dirección y de ser posible al titular del sector.
- Elaboración del material digital.
- Ejecución del Plan de Reconocimientos.
- Evaluación Mensual del Plan.

5.1.5 Gestión del cambio.

La Coordinación de Recursos Humanos liderará la puesta en marcha del Plan de Reconocimientos y brindará asistencia técnica en todo el proceso.

5.1.6 Incentivos.

La máxima autoridad administrativa, otorgará diplomas a los líderes de cada área, con la finalidad de posicionar esta herramienta. Como se ha mencionado,

la Ley de Presupuesto Público y la Ley N° 1057 – Contrato Administrativo de Servicios, prohíbe el otorgamiento de incentivos monetarios a los servidores civiles. También se plantea aplicar el salario emocional a todos los servidores.

5.1.7 Identificación de Stakeholders y aliados estratégicos.

Los Stakeholders identificados como la parte interesada en la realización del plan de mejora se representan en la Tabla N° 02 que se presenta a continuación:

Tabla N° 02

INTERESADOS
Directivos
Jefes
Personal de la entidad
Planeamiento y Presupuesto

ALIADOS ESTRATÉGICOS
Coordinación en Recursos Humanos
Jefe de Administración
Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR

Fuente: Elaboración propia

VI. ASPECTOS OPERATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

6.1 Recursos y costos de la implementación por rubros.

Los costos estimados para implementar el Plan de Mejora propuesto se detallan a continuación mediante la Tabla N° 03:

Tabla N° 03

CANTIDAD	REQUERIMIENTO	INVERSIÓN MENSUAL
1	Especialista de Recursos Humanos (*)	S/. 8,000 / 30 días * 10 días laborados en la implementación = S/. 2,666.67
1	Especialista de Gestión del Rendimiento (*)	S/. 9,000 / 30 * 10 días laborados en la implementación = S/. 3,000
2	Computadoras	Activo de la institución
1	Impresora	Activo de la institución
2	Smartphone	Activo de la institución
	TOTAL	S/. 5,666.67

Fuente: Elaboración propia

(*) El especialista de recursos humanos ocupará 10 días de labores por 4 meses aproximadamente para lograr la implementación y ejecución del plan de mejora

(*) El especialista en gestión del rendimiento ocupará 10 días de labores por 4 meses aproximadamente para lograr la implementación y ejecución del plan de mejora.

6.2 Indicadores de gestión para la implementación del plan.

Para la ejecución del plan se ha determinado el uso de ciertos indicadores que serán detallados a continuación, mediante el Cuadro N° 11, los cuales permitirán llevar un control del proceso de implementación, ejecución, así como evaluar los resultados obtenidos:

6.2.1 Indicadores de Gestión para la implementación del Plan

A. Efectividad del Plan de Reconocimientos

E. P. R.

= $\frac{\text{Número de personas reconocidas} *}{\text{Número de Renuncias producidas en el mes} *}$

B. Rotación de Personal

R.P = $\frac{\text{Número de Ingresantes}}{\text{Número de Renuncias}} * 100$

C. % de Cumplimiento del Programa – C.P.

C.P = $\frac{\text{Número de actividades programadas}}{\text{Número de actividades ejecutadas}} * 100$

Fuente: Elaboración propia

6.3 Identificación y descripción de estrategias, medios y actividades.

Para implementar el plan se deben establecer estrategias, las cuales serán las actividades que nos permitirán llevar a cabo el plan propuesto, estas son detalladas a continuación:

- Preparación de los involucrados para que puedan identificarse con los objetivos del plan.
- Capacitar a los directivos sobre la metodología a emplear, pero sobretodo que compren la idea que el plan de reconocimiento ayudará a disminuir la rotación existente.
- Realizar la difusión del plan de reconocimientos.
- Contar con la participación de los sub gerentes, jefes y/o supervisores que hayan realizado los requerimientos, para las fases de la selección que lo requieran.
- Evaluación de la ejecución del plan de mejora.

6.4 Planteamiento y presentación de la propuesta.

Por medio del plan de mejora, se busca implementar un plan de Reconocimiento con la finalidad de ofrecer beneficios de reconocimientos que hagan sentir al servidor valorado, reconocido, importante, por toda la contribución que otorga a la entidad en la línea de cumplir los objetivos institucionales trazados en el Plan Operativo Institucional.

Con la aplicación del Plan de Reconocimientos, se logrará reducir el alto nivel de rotación existente, permitiendo mejorar el trabajo dentro de las áreas con alta movilidad de personal.

6.5 Cronograma de Actividades

Para detallar el tiempo que demorarán las actividades comprendidas para la aplicación del plan de reconocimiento, se desarrolla el cronograma de actividades, con el tiempo expresado en meses, representando mediante el Cuadro N° 12.

VII. RESULTADOS DE LA MEJORA O CAMBIO ESPERADO

7.1 Resultados esperados, en forma cualitativa y con indicadores cuantitativos.

Los resultados que se esperan alcanzar con la implementación del plan de reconocimientos son los siguientes:

- Reducir considerablemente las renunciaciones motivadas por la falta de reconocimiento.
- Disminuir la carga laboral del área de recursos humanos por los constantes procesos de selección.
- Mejorar el ambiente de trabajo
- Contribuir con las áreas para que logren alcanzar sus objetivos.
- Reducir la carga de trabajo del personal de aquellas áreas que cuentan con plazas vacantes por las constantes renunciaciones.
- Equilibrar la vida laboral con la vida personal de los servidores.

7.2 Mecanismos de control y medición del cambio.

La aplicación de mecanismos de control es importante para poder realizar seguimiento y evaluar si es necesaria alguna mejora, esto se realizará a través de:

- La medición de las salidas de personal se seguirá realizando mediante encuesta de salida para determinar el motivo de las renunciaciones.
- Encuestas de percepción dirigida a todos los servidores.
- Medición del clima laboral para tener una línea base para los años subsiguientes.
- Conformación de un comité que estará integrado por un representante de la alta dirección, un servidor de recursos humanos y un representante de los trabajadores que será elegido por votación simple para revisar semestralmente los resultados obtenidos de la implementación y ejecución del plan de reconocimientos.
- Solicitar al órgano de control interno la verificación semestral de los resultados obtenidos del plan de reconocimientos con la finalidad de transparentar el proceso.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones.

En conclusión, podemos decir que:

- La rotación de personal existente en la institución, se produce por la falta de reconocimiento a las labores realizadas por los servidores civiles.
- La insatisfacción con la que convive el personal es producto de la poca visión a nivel de gestión de recursos humanos que cuentan los directivos.
- Una parte del problema existente se debe a una mala distribución de la carga laboral entre el personal.
- Hace falta darle más importancia al equilibrio que debe de existir entre la vida personal y el trabajo.
- No se reconoce ni agradece los esfuerzos realizados por los trabajadores, mucho menos se escucha ni se otorga críticas constructivas que ayuden a los servidores.
- La falta de un sistema de gestión del rendimiento no permite medir el rendimiento de los trabajadores, así poder diferenciar quienes

aportan a cerrar las brechas institucionales y quienes trabajan por trabajar.

- El clima laboral en la entidad se ve afectado por la alta rotación, así como la mala distribución de funciones.
- La falta de liderazgo o competencias de los directivos y alta dirección hace que las personas busquen nuevas oportunidades.

8.2 Recomendaciones.

Las recomendaciones que podemos brindar son:

- Implementar un Plan de Reconocimientos para el personal de una entidad del estado que sirva de línea base que ayude a disminuir los altos índices de rotación de personal.
- Diseñar los documentos necesarios para poner en marcha el plan de reconocimientos: directiva, lineamiento, procedimiento y que perdure en el tiempo.
- Implementar la Gestión del Rendimiento en la entidad con la finalidad de evaluar de manera objetiva al personal, así complementar adecuadamente el Plan de Reconocimientos.
- Capacitar a los directivos en liderazgo gerencial para complementar el Plan de Reconocimiento.

IX. FUENTES DE INFORMACIÓN

9.1 Bibliografía.

1. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (9 ed.). México: McGraw-Hill.
2. Hongvivhit, S. (2015). El progreso de la investigación y la perspectiva de la intención de rotación de los empleados.
3. Memon, M., Salleh, R. y Noor, M. (2015).
4. Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento Humano en el trabajo (13 ed.). México: McGraw-Hill.
5. Reyes, A. (2005). Administración de Personal. México: Editorial LIMUSA.
6. Welch, Jack (2006). Triunfar. Estados Unidos de Norteamérica: Harper Business

9.2 Hemerográficas.

1. Acsendo (2015) ¿Cómo retener? Guía del capital humano, 7-8
2. América Economía – MBA La importancia de reconocer a los empleados.

9.3 Digitales.

1. Chávez, E. (2010). Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico la huerta Morelia. Tesis de licenciatura. Universidad de San

Nicolás. México. Obtenido el 28-04-2012, disponible en:

<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRÁFICOLAHUERTAMORELIA.pdf>

2. Rincón, P. (2006). Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.
3. Ipsos Apoyo (2015). Variación del empleo.

ANEXO A

PLAN DE RECONOCIMIENTO

I. OBJETO

Plantear desde la perspectiva de la Gestión de Recursos Humanos, una herramienta que sirva de estímulo al personal de la entidad, con la finalidad de crear sentido de pertinencia en los trabajadores y mejorar el clima laboral de la organización. El Plan de Reconocimiento a los servidores civiles, tiene mucho efecto positivo en el lugar de trabajo, sin embargo, el más apreciable es el de mejorar el objetivo final que toda institución pública debe de otorgar: servicio de calidad a los ciudadanos.

II. FINALIDAD

El reconocimiento a las labores de los servidores civiles que laboran en la entidad, busca identificar un referente de acción y práctica correcta, incentivar su aplicación en el quehacer diario, siendo que, al ser reconocidas públicamente las labores servirán como aliciente para impulsar y promover un mejor desempeño por parte de los servidores civiles al servicio de la entidad y de la ciudadanía.

III. ALCANCE

El presente Plan de Reconocimiento 2017, es de aplicación para los todos los servidores civiles que laboren en la entidad, en concordancia con lo dispuesto en la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil y su Reglamento.

IV. BASE LEGAL

- Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil.

- Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.
- Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N° 30057

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1 DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Reconocimiento: Es la expresión pública de felicitación como consecuencia del desempeño sobresaliente de un servidor civil. Reconocer el trabajo bien hecho sirve de muy poco sino se comunica y se hace saber tanto al servidor o servidores responsables de esa tarea, como al resto de la organización. Ésta iniciativa brindará destacados resultados a favor de la entidad y en beneficio de los ciudadanos.

Se tomarán en cuenta dos tipos de reconocimientos:

- **Reconocimiento Formal:** El reconocimiento formal es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y sus efectos, cuando se realiza correctamente, son muy notables y visibles en cuanto a buenos resultados. Además, el modo formal constituye la base de cualquier estrategia de reconocimiento y para aumentar su eficacia debe estar alineado con los objetivos definidos por el Plan Operativo Institucional (POI). Este programa debe de ser estructurado y bien planificado para reconocer los logros de los trabajadores y la consecución de objetivos tangibles
- **Reconocimiento Informal:** El reconocimiento informal es un sistema que, de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el

comportamiento de los empleados, que produce impacto en los trabajadores muy significativos.

5.2 BENEFICIOS ESPERADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RECONOCIMIENTO DE LOS SERVIDORES CIVILES DE LA ENTIDAD.

En primer lugar, contribuye a generar una percepción positiva de los miembros de la institución respecto al trabajo que desempeñan. Esto beneficia, en gran medida, a la creación de un clima laboral adecuado. Como consecuencia, un buen ambiente incentiva a los servidores a mejorar su rendimiento y a contribuir a una mejora en la productividad general de la institución.

Asimismo, en un ambiente laboral tan competitivo como el actual, reconocer los logros de los servidores es una forma perfecta para retener y potenciar el talento dentro de una institución.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

6.1 Conformación y designación de la Comisión encargada de evaluar las propuestas de los servidores civiles que postulan al reconocimiento.

La Comisión estará conformada por cuatro (4) miembros, según la siguiente composición:

- El o la Jefe (a) de la Oficina de Administración o quien haga sus veces.
- El o la Coordinador (a) de Recursos Humanos o quien haga sus veces.
- El Director o Jefe que sea designado por la Secretaria General, a propuesta de la Oficina de Administración.
- Un representante de los trabajadores que será elegido mediante voto.

La asistente social de la institución actuará en calidad de Secretaria Técnica y la comisión será designada por Resolución de la Secretaria General y tendrá una vigencia de 2 años.

6.2 Funciones y responsabilidades de la Comisión

La Comisión tendrá la responsabilidad de evaluar las propuestas de los servidores civiles que se harán acreedores al reconocimiento en base al informe que elabore el director / jefe de la oficina donde labora y éste a su vez, lo eleva a la Oficina de Administración quien deriva a la coordinación de Recursos Humanos, quien a su vez redacta un informe y lo eleva a la Secretaría Técnica para presentación al Comité

La Comisión evaluará las propuestas, así como los objetivos o metas o buenas prácticas alcanzadas y aprobará de ser el caso la lista de premiados y serán comunicados a la Secretaría General y la Oficina de Recursos Humanos para la elaboración de los premios y/o diplomados y programación de la ceremonia de premiación.

6.3 Funciones y responsabilidades de la Oficina de Administración – Coordinación de Recursos Humanos.

La especialista de recursos humanos, será la responsable de elaborar un informe con todas las propuestas de reconocimiento alcanzadas por los diferentes órganos de la entidad.

La especialista de gestión del rendimiento, es responsable de implementar los aspectos operativos como: acciones de sensibilización, convocatoria, organización y desarrollo de la ceremonia; entre otras que correspondan.

VII. SEGUIMIENTO DEL PLAN

La Oficina de Administración, a través de la Coordinación de Recursos Humanos, con las intervenciones de las analistas de Recursos Humanos y Gestión del Rendimiento respectivamente, hará el seguimiento al presente Plan de Reconocimientos desde el inicio hasta la ceremonia de premiación a desarrollarse de manera mensual.

VIII. ACTIVIDADES Y DESARROLLO DEL PLAN DE RECONOCIMIENTO

PLAN DE RECONOCIMIENTO		
Nivel	Dirigido a	Mecanismos
Personal	Servidores civiles de la institución	<ul style="list-style-type: none">• Cartas de felicitación y agradecimiento a los servidores (verbal y/o escrito).• Cartas firmadas por el funcionario de más alto grado jerárquico que servirán de recomendación a los servidores.• Reconocimiento y agradecimiento público a los servidores que destaquen en sus labores, las mismas que serán comunicadas al titular del sector (verbal y/o escrito).• Flexibilidad y equilibrio mediante compensaciones horarias.• Salario emocional para todos los servidores participantes (No existe servidor más motivado que aquel que sabe que puede desarrollarse

		<p>profesional, personal y laboralmente dentro de la institución).</p> <ul style="list-style-type: none"> • El director y/o jefe felicite personalmente a los servidores que hayan hecho un buen trabajo. • El director y/o jefe haga reuniones que suban la moral de los empleados, para celebrar los triunfos. • Envío de correos electrónico masivos comunicando el nacimiento de un hijo, matrimonio, nuevo grado académico. • Reconocimiento a los años de servicios en la institución. • Envío de tarjetas físicas o virtuales de agradecimiento. • Realizar un agradecimiento público sorpresa. • Flexibilidad (los servidores están el 80% del día en el trabajo, hay que brindarles soluciones que les permitan racionalizar sus labores y puedan articular mejor su vida profesional con la personal). • Felicitaciones por onomástico. • Reconocimiento a los años de servicio.
		<ul style="list-style-type: none"> • Primera opción para participar en capacitaciones con instituciones educativas que tengan convenios

Oficina de Administración	Servidores civiles de la institución	interinstitucional con el sector.
		<ul style="list-style-type: none"> • Realizar comunicación interna a todo nivel sobre los alcances del Plan de Reconocimiento. Debemos comunicar claramente los criterios del programa de reconocimiento y hacer visible para toda la organización las personas que han recibido reconocimiento y por qué lo han recibido, para asegurar transparencia y coherencia en su aplicación. Como estrategia adicional de comunicación se elaborará un site dentro de la intranet con las bases del programa, formulario y los reconocidos del mes y sus fotos para una fácil identificación. • Se entregará material informativo impreso detallando sobre las reglas, tiempo, tipos de incentivos, etc. • Informar permanentemente a los servidores acerca de qué cambios tiene el plan, quiénes han sido beneficiados o cualquier novedad que tenga el programa. • La oficina de administración hará entrega de un jalavista (como los que se colocan en las góndolas de los supermercados) que se pega en un lugar visible de su

		<p>sitio físico de trabajo para que sea visible por cualquier colaborador que pase por ese lugar, con la intención de motivar al resto.</p>
--	--	---

IX. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

- El reconocimiento del servidor civil de la institución será tomado en cuenta para el acceso prioritario a las capacitaciones, conforme a la normatividad vigente.
- El reconocimiento se realiza de manera mensual en una ceremonia con todo el personal de la entidad.
- La Oficina de Administración, a través de las especialistas de Recursos Humanos y de Gestión del Rendimiento, quedan como encargadas de organizar la ceremonia de reconocimiento.
- Los objetivos del Programa deben ser importantes y relevantes para la institución y deberán estar alineados al Plan Operativo Institucional
- Los objetivos deben ser medibles y fáciles de comprender por todos los servidores civiles, además, los objetivos deben ser medianamente alcanzables para evitar falta de motivación.
- Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, siempre y cuando no se encuentren excluidos por la Ley de Presupuesto y conexos.
- Se deberá monitorear constantemente el Programa de Reconocimiento, para detectar oportunamente cuando éste pierda su efecto motivador y así poder corregirlo oportunamente, o en todo caso, iniciar el diseño de otro si la situación lo amerita.