

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACION Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS

EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT- CAJAMARCA EN EL AÑO 2015

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

EVELYN KELLY ALVARADO RODRÍGUEZ

Asesor:

Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTIZ

CAJAMARCA – PERÚ

2016

COPYRIGHT © 2016 by
EVELYN KELLY ALVARADO RODRÍGUEZ
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA

EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT- CAJAMARCA EN EL AÑO 2015

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

EVELYN KELLY ALVARADO RODRÍGUEZ

Comité Científico

Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Asesor

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Miembro de Comité Científico

M. Cs. Yrma Rojas Alcalde
Miembro de Comité Científico

M.Cs. Janeth Nacarino Diaz
Miembro de Comité Científico

CAJAMARCA - PERÚ

2016



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Posgrado

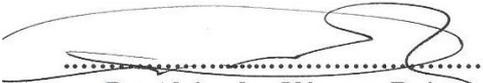
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

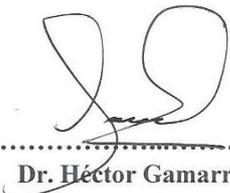
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

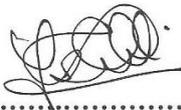
Siendo las *4pm.* de la tarde del día 14 de diciembre de Dos Mil Dieciséis, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Comité Científico Evaluador presidido por el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**, en Representación del Director de la Escuela de Posgrado y como Miembro del Comité Científico, **Dr. HÉCTOR GAMARRA ORTIZ**, en calidad de Asesor, **M.Cs. YRMA ROJAS ALCALDE**, **M.Cs. JANETH NACARINO DÍAZ**, como integrantes del Comité Científico. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT-CAJAMARCA EN EL AÑO 2015”**, presentada por la Economista **EVELYN KELLY ALVARADO RODRÍGUEZ**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó... *Aprob.*... con la calificación de *MAGNA CUM LAUDE (18)*... la mencionada Tesis; en tal virtud, la Economista **EVELYN KELLY ALVARADO RODRÍGUEZ**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las *5.15* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Miembro de Comité Científico


.....
Dr. Héctor Gamarra Ortiz
Asesor


.....
M.Cs. Yrma Rojas Alcalde
Miembro de Comité Científico


.....
M.Cs. Janeth Nacarino Díaz
Miembro de Comité Científico

DEDICATORIA

A mis adorados padres y hermanos por el apoyo
brindado en todo momento y por ser la fuerza
que me motiva a seguir en esta obstante lucha
de superación.

AGRADECIMIENTO

A mi amado Dios por haberme permitido llegar a la culminación de la presente investigación que es fruto de mucha dedicación.

Al Staff del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, en la gestión 2015 y 2106, por las facilidades brindadas.

“El conjunto de capacidades de un individuo refleja la libertad de una persona para elegir entre posibles modelos de vida”

Amartya Sen

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
GLOSARIO	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii

CAPITULO I

1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Contextualización	1
1.1.2. Descripción del problema	2
1.1.3. Formulación del problema	4
1.2. Justificación e importancia de la investigación	4
1.3. Delimitación de la investigación	5
1.4. Limitaciones	5
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	6

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes teóricos de la investigación	7
2.2. Bases teóricas	14
2.2.1. Capital humano	15
2.2.1.1. Amartya Sen	16
2.2.1.2. Douglas McGregor	17
2.2.1.3. Elton Mayo	19
2.2.1.4. Gary Becker	19
2.2.1.5. Stewart, Tomas A.	20
2.2.1.6. Sznirer D, Saracho J M.	21
2.2.2. Competencia	21

2.2.3. Gestión por competencias	26
A. Principios de la gestión por competencias	26
B. Características de las competencias	27
2.2.4. Modelo de gestión de recursos humanos por competencias	30
2.2.4.1. Ventajas de la gestión de recurso humano por competencias	31
2.3. Definición de términos básicos	32

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis	34
3.2. Variables	34
3.3. Operacionalización de variables	35

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica	36
4.2. Diseño de investigación	36
4.3. Métodos de la investigación	37
4.4. Población y Muestra	37
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información	37
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.	38
4.7. Matriz de consistencia metodológica	39

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, interpretación y discusión de los resultados.	40
5.1.1. Presentación de la institución	40
5.1.2. Diagnóstico del área	46
5.1.3. Análisis de la gestión del talento humano	49
5.2. Contrastación de hipótesis	88

CAPITULO VI

PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA DE MEJORA

6.1. Descripción de la propuesta	83
6.2. Objetivos	84
6.3. Etapas	84

6.4. Modelo	90
6.5. Beneficios	91
6.6. Unidad responsable	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	95
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla N° 1	Lista de chequeo para gestión de recursos humanos sin competencias	50
Tabla N° 2	Lista de chequeo para gestión de recursos humanos por competencias	76
Tabla N° 3	Comparativo del nivel de cumplimiento sin competencias y con competencias	78
Tabla N° 4	Etapa 1 Integración: Capital humano motivado	85
Tabla N° 5	Etapa 2 Comunicación: Comunicación para la acción	88
Tabla N° 6	Etapa 1 SAT a tu servicio	89
Tabla N° 7	Com-Talent Humano SAT Cajamarca- programación febrero	90

ÍNDICE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1 Operacionalización de variables	35
Cuadro N° 2: Recolección de información	37
Cuadro N° 3: Matriz de consistencia metodológica	39
Cuadro N° 4: Localización del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca	41
Cuadro N° 5: Programa de competencias: Motivación, Comunicación y reconocimiento	83

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura N° 1 Modelo de competencias de Spencer y Spencer	23
Figura N° 2: Estructura Orgánica del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca	43
Figura N° 3: Diagrama de Ishikawa para identificar la problemática del área	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Lista de chequeo para gestión de recursos humanos sin competencias	51
Gráfico N° 2: Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	54
Gráfico N° 3: Los empleados confían laboralmente en sus colegas	55
Gráfico N° 4: Los empleados tratan a sus colegas con respeto	56
Gráfico N° 5: Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados	57
Gráfico N° 6: La empresa valora a sus empleados	58
Gráfico N° 7: Recibió una capacitación apropiada para la posición en la cual trabajo hoy	59
Gráfico N° 8: Es completamente capaz de ejecutar sus tareas actuales	60
Gráfico N° 9: Tengo confianza en que mi posición actual es segura	61
Gráfico N° 10: Siento que mi desempeño es apreciado por otros	62
Gráfico N° 11: Me pagan lo suficiente por lo que hago	63
Gráfico N° 12: Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar	64
Gráfico N° 13: Mis colegas me tratan con respeto	65
Gráfico N° 14: Me siento cómodo en mi lugar de trabajo	66
Gráfico N° 15: Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas	67
Gráfico N° 16: La administración no le teme al cambio	68
Gráfico N° 17: En general, ¿Cómo se siente con el actual clima laboral?	69
Gráfico N° 18: Las metas y la estrategia de la empresa son explicadas regularmente por los directivos y gerentes	70

Gráfico N° 19:	Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos	71
Gráfico N° 20:	Los directivos y gerentes siguen las políticas y reglas de la empresas	72
Gráfico N° 21:	Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito	73
Gráfico N° 22:	En general, califique su satisfacción con su trabajo	74
Gráfico N° 23:	Va a continuar trabajando para esta empresa	75
Gráfico N° 24:	Lista de chequeo para gestión de recursos humanos por competencias	77
Gráfico N° 25:	Comparativo del nivel de cumplimiento sin competencias y por competencias	79

GLOSARIO

1. **Actitud:** disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social).
2. **Agotamiento:** conjunto particular de síntomas creado por la tensión crónica o grave, relacionada directamente con la carrera profesional, más que con los problemas personales. Se caracteriza por síntomas como fatiga crónica, escasez de energía, irritabilidad y una actitud negativa hacia el trabajo y hacia uno mismo
3. **Aptitud:** capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.
4. **Competitivas:** capacidad intrínseca de una organización para generar y mantener un elemento diferenciador de sus productos y/o servicios logrando con esto mantener una ventaja competitiva observable en el mercado
5. **Condiciones de trabajo:** conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas.
6. **Evaluación del personal:** proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.
7. **Gestión del talento humano:** es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.
8. **Plantilla de personal:** grupo de empleados y empleadas de una empresa.

RESUMEN

La presente investigación planteó como problema ¿Cómo influye la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca en el año 2015? El objetivo general fue determinar cómo influye la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca. Se utilizó el método deductivo -inductivo y analítico sintético. Se utilizó técnicas tales como la observación, la encuesta y la entrevista, procesando los datos con Excel y Minitab. La muestra considerada fue igual a la población. Los resultados obtenidos muestran que la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca está influenciada por la gestión del talento humano por competencias. En la realización de la investigación se encontró que el modelo de gestión del talento humano sin competencias frente al modelo por competencias tiene importantes diferencias porcentuales. Así, en el ítem de la planeación del recurso humano se obtuvo un nivel de cumplimiento de 35 % sin competencias frente a un 67.5% con competencias; en el Diseño Organizacional y de puesto, 25 % sin competencias y 75% con competencias; y en el Reclutamiento, Selección, Ubicación y Salida un nivel de cumplimiento de 28,6% sin competencias y 82.10% con competencias, siendo este último el de variaciones más considerables.

Las competencias que necesitan ser tratados con mayor énfasis en el Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca son las de motivación, comunicación, reconocimiento, gestión de información, gestión de recurso y liderazgo.

Palabras claves: Talento humano, competencias

ABSTRACT

The present research raised as a problem: How does the management of the human talent by competences influence in the administration of the Service of Tax Administration SAT Cajamarca in the year 2015? The general objective was to determine how the management of human talent by competencies influence in the administration of the Tax Administration Service SAT Cajamarca. The deductive-synthetic and analytical method was used. Techniques such as observation, survey and interview were used, processing data with Excel and Minitab. The sample considered was equal to the population. The results show that the administration of the SAT Cajamarca Tax Administration Service is influenced by the management of human talent by competencies. In the realization of the research it was found that the model of management of human talent without competences frees to the model by competences has important percentage differences, thus, in the item of the planning of the human resource was obtained a level of compliance of 35% without competences compared to 67.5% with competencies; In the organizational design and of position, 25% without competences and 75% with competences; and in recruitment, Selection, Location and exit a level of compliance of 28.6% without competencies and 82.10% with competencies, this one shows the most significant variations. The competencies that need to be addressed with greater emphasis on the SAT Cajamarca Tax Administration Service are those of motivation, communication, recognition, information management, resource management, leadership.

Keywords: Human talent, competencies

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

El mundo actual en el que vivimos se ve caracterizado por la globalización a tal punto de convertirse en un sistema universal, cuyas características son el libre flujo de bienes y servicios, la ciencia, la tecnología, entre otros, pero a la vez se realza el papel fundamental que toma el hombre en su diversidad y potencialidad de conocimientos, habilidades y actitudes, las cuales enfocadas adecuadamente son motor propulsor de la organizaciones. (Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby 1995)

Algunas definiciones usan el término recurso humano, el cual se basa en la concepción del hombre como un “objeto” o algo “sustituible”, que solamente aporta en la producción; en cambio, en las concepciones modernas, se lo conceptúa de factor, recurso, medio o como se le quiera llamar pero ya como una parte “indispensable” para lograr eficiencia y eficacia en la organización. Toma mucho tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario e idóneo para la conformación de grupos de trabajos competitivos altamente efectivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la *administración* de este talento no es una tarea muy sencilla, ya que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar la forma de como las organizaciones se ven influenciadas por éstos.

Hoy en día las empresas no son las mismas de antaño, ya que los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el accionar de cada empresa; con éstos, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para adjuntarse óptimamente a estos cambios y lograr sobresalir en el mundo que cada vez es más competitivo. (Rodríguez, 1998).

Cada factor productivo debe trabajar de manera efectiva en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, actitudes y conocimientos, al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su quehacer laboral diario, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido por ello. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

1.1.2. Descripción del problema

En el Servicio de Administración Tributaria SAT- Cajamarca, no se tenía definido con claridad lo que es la gestión por competencias del talento humano, ya que este modelo se lo adoptó luego de mucho tiempo de venir

trabajando con un modelo el cual consideraban al recurso humano como un factor de producción más, y no como el principal recurso con el que cuenta ; Entonces , la gestión del recursos humano que se está dando no tiene en cuenta las capacidades de los trabajadores tales como los conocimiento, habilidades, características y conocimiento de si mismos y el grado de motivación de las personas, pues muchos de los puestos de trabajo son designados sin utilizar ningún criterio de selección, mucho menos verificando si tiene o no las actitudes y aptitudes adecuadas para desempeñar dicho trabajo, pues del personal que se incorpora o mantiene se necesita tener un panorama claro sobre lo que es , lo que puede y es capaz de hacer ,cuánto sabe de ello, por qué lo hace y cómo lo aplica en la realidad personal y laboral.

En base a estas decisiones, y considerando que el departamento de Recursos humanos, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar al personal idóneo para cada puesto, motivar contantemente para un adecuado desarrollo institucional y personal, capacitar continuamente y reforzar las competencias para mejorar los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar las metas propuestas.

Con esta nueva gestión por competencias del talento humano el contexto pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la institución a fin de lograr compromiso, entrega e identificación; es ahora cuando la institución comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer a la persona y al trabajador.

1.1.3 Formulación del problema

¿“Cómo Influye la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT- Cajamarca en el año 2015?”

1.2. Justificación e importancia de la investigación

Justificación científica

Partiendo de que el talento humano es el principal factor con el que cuentan las organizaciones y muchas veces por desconocimiento o malos manejos no se le da la importancia debida para que se pueda potenciar el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Al analizar como el enfoque de gestión del talento humana por competencias se constituye en una verdadera revolución en la manera de “gestionar” el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, y como existen muchas orientaciones conceptuales que, desde nuestra perspectiva, varían básicamente en la manera de nombrar y clasificar los diversos elementos de las competencias.

Justificación práctica

La presente investigación aportará un conjunto de datos que analizados de manera global e individual, permitirá brindar información útil respecto a los manejos adecuados del talento humano para lograr una gestión empresarial exitosa. El conocer más a fondo sobre el talento humano no sólo es útil para el Servicios de Administración Tributaria SAT- CAJAMARCA donde se desarrolló la presente investigación, sino también para todos las empresas e instituciones que cuentan con personas que desarrollan diversas actividades laborales en sus centros de trabajo y que a la vez se desenvuelven en un medio en el que se integra y armoniza con vida familiar.

Justificación institucional o personal

Se ha visto interesante desarrollar el tema, pues formo parte de esta institución, donde las técnicas de la administración del talento humano aplicadas por el departamento correspondiente, están empezando a tener impacto en la productividad y el desempeño de los colaboradores, lo cual me ha causado gran interés por aportar algunas otras ideas que mejore la visión del Servicio de Administración Tributaria SAT-CAJAMARCA.

1.3. Delimitación de la investigación

La presente investigación se desarrollará en el Servicio de Administración Tributaria SAT – CAJAMARCA, en el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2015 en el área de Recursos Humanos.

1.4. Limitaciones

La investigación abarca solo el Servicio de Administración Tributaria SAT – Cajamarca en el año 2015.

Los resultados obtenidos de la presente investigación solo tendrán validez temporal.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca, 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual del desempeño laboral del talento humano en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca
- Analizar la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca
- Planteamiento de una propuesta de mejora.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes teóricos de la investigación

A nivel internacional

Martínez, V. (2013) en su tesis de posgrado “Gestión del talento Humano por competencias para una empresa de la Artes Gráficas” que contiene el desarrollo de un caso práctico sobre la implementación de un Sistema de gestión del talento humano por competencias para una empresa de la Administración Pública Federal, presenta la metodología que establece las competencias cardinales y específicas de la empresa. Concluyó en lo siguiente: El objetivo principal era encaminar a la empresa hacia la implantación de un Sistema de gestión del Talento Humano por competencias, para dar cumplimiento a las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la Administración Pública Federal. En este sentido, afirmó que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3, donde mediante el análisis del Manual Organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contiene la filosofía y sentir de la empresa se pudieron obtener los tres principales diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de gestión del talento Humano por competencias: El diccionario de valores, Diccionario de competencias cardinales y Diccionario de competencias específicas y comportamientos. Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se diseñó una serie de instrumentos que permitieron llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el

crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico.

A nivel nacional

Mazuelos, S. (2013), en su tesis de pos grado, " Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma" hace referencia a que gran parte del éxito de una organización está relacionado con su capacidad para promover el aprendizaje individual y colaborativo, y su capacidad para retener y acumular conocimiento y de aplicarlo para beneficio de los objetivos institucionales y de todos sus miembros, Este éxito también estará definido por la capacidad de la organización para atraer personas que puedan aportar su conocimiento al capital humano de la organización, la gestión por competencias se convierte en el instrumento más adecuado para el manejo de conocimientos, competencias y habilidades para alcanzar los objetivos institucionales que generará un mayor beneficio organizacional gestión por competencias es que, mediante la selección de candidatos aptos, se hace posible una gestión del conocimiento más eficiente, alineada con la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos organizacionales, gracias al incremento del patrimonio humano, aportado por estas personas, a partir de las mejoras de sus capacidades .

Concluyendo que:

- El proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera

competencias y sub competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.

-Según la opinión de los entrevistados, algunos profesores elegidos para el modelo, trabajan priorizando intereses particulares y dan muestras de falta de compromiso. Justifican esta afirmación en que la aplicación del modelo favorecería la elección de candidatos con competencias de liderazgo consolidadas en un alto grado. De esta apreciación se podría inferir que, según el parecer de los consultados, a mayor liderazgo, mayor independencia, menor trabajo en equipo y menor trabajo por objetivos comunes u organizacionales.

- Según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con docentes, autoridades, alumnos y el entorno. Al interpretar estas opiniones, encontramos que esto podría deberse a que la aplicación del modelo favorecería la elección de profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional.

- Según las autoridades y profesores entrevistados, la aplicación del modelo por competencias genera, en el personal que realiza el proceso de evaluación, de que la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores con competencias adecuadas para la institución. El hecho que el modelo no solo consideró los parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales, sino que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias, explicaría el sentido de la apreciación de los entrevistados.

- Para los informantes, el proceso de selección de personal, en base a un modelo por competencias, aunque efectivo, es caro y complejo. Esto se debería a que la aplicación del modelo requiere de la participación de varias instancias

y de varios equipos de evaluadores, conformados por el personal con mayor experticia de la institución. Adicionalmente, se invierte una importante cantidad de tiempo en los diferentes procesos de evaluación dentro del gran proceso de la selección de personal, lo que agregaría al costo del proceso.

- Según la mirada de los informantes, los profesores elegidos por el modelo demuestran un dominio del idioma adecuado a los requerimientos de esta competencia técnica, en el contexto institucional. Esto encontraría explicación en que la aplicación del modelo incluye evaluaciones que miden la competencia lingüística de acuerdo a los requerimientos de la institución, y excluye a aquellos profesores cuyo nivel lingüístico está por debajo de los límites aceptados. De acuerdo a las percepciones de los entrevistados, los profesores elegidos por el modelo se adaptan a la metodología y al ambiente con mayor rapidez, permitiendo que el alumno se sienta a gusto con su profesor y que se reporten menos quejas. Podría inferirse que esto se debe a que el modelo considera competencias y sub-competencias de corte académico y psicológicas, graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales específicas, su aplicación en el proceso de selección elige solo a aquellos candidatos que, al contar esas competencias, en alguna medida, los hace capaces de asimilarse al contexto institucional con mayor facilidad y celeridad.

A nivel local

Cabanillas, N. (2009), en su tesis de pos grado “Gestión y evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Empresa de Transportes Días S.A – Cajamarca” da la idea de: el reto que confronta la función de recursos humanos es el de resolver el dilema entre la optimización de la labor administrativa de la gente de la empresa con el tiempo para satisfacer las necesidades personales de los trabajadores. La importancia radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el

cambio de recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente, en tres dimensiones: económica, social y tecnológica.

Se debe precisar que las fuerzas que competen a la transformación de la gestión de los recursos humanos y de sus procesos de evaluación de desempeño de los recursos humanos, actúan como una revolución empresarial comparable en tamaño e impacto a la Revolución Industrial. Las fuerzas que competen a la función de recursos humanos, en relación al cambio se pueden resumir como la: - Globalización de mercados que crea nuevas necesidades empresariales estratégicas.-Avances tecnológicos que mejoran la dimensión de la tecnología de la información y las redes de computadoras.-Iniciativas de reducción de costos que dismantelan la estructura jerárquica.-Orientación hacia el cliente lo que otorga una bonificación sobre la calidad.

Luego del desarrollo de la investigación, cumpliendo con los objetivos planteados y corroborando la hipótesis del trabajo, concluye que:

-Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones al fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. Estudios de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituya un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente de los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

-Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan.

Son las personas que mantienen y conservan el statu quo ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

-La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales: las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales y las personas como socios de la organización.

-La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Además, una evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Pajares, N. (2006), en sus tesis titulada "Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P.S. Sedacaj S.A. - Cajamarca" vierte opinión al respecto: que la investigación tiene relevancia dentro del ámbito empresarial y gerencial porque analiza la problemática y visualiza estrategias que pueden ser optimizadas y por ende, mejorar el posicionamiento de Sedacaj y su nivel de competitividad local como empresa de servicio, además tiene un aporte teórico – metodológico porque proporciona diferentes estrategias y métodos para mejorar la gestión actual que atraviesa dicha empresa y consolidar su posicionamiento en el mercado asimismo constituirá las diversas concepciones que los trabajadores tienen sobre cultura organizacional y mística empresarial, y como estos conocimientos son aplicados para logra el posicionamiento de la empresa. Concluyó en lo siguiente:

-Hay serias deficiencia en cuanto a la gestión del capital humano, por lo que éste aun no constituye una estrategia de posicionamiento para la empresa, puesto que las gerencias no tienen objetivos comunes en cuanto a la forma de gestionar y administrar su capital humano.

-El capital humano y la mística empresarial son vistos como temas distintos en la gestión de la empresa y en la elaboración de sus normas corporativas; aún no se integran valores de espiritualidad como la intuición con la obtención de beneficios y la competitividad en un mercado cada vez más complejo, global y competitivo.

-No existe una estructura de la organización bien definida y con los puestos de trabajo cubiertos de acuerdo al perfil deseado, desde el gerente hasta los empleados y obreros; motivo por el cual no se cumplen con los objetivos trazados por la empresa. La Gerencia General no promueve ningún tipo de integración entre gerencia ni entre trabajadores, esto se refleja en la falta de coordinación entre áreas para brindar un mejor servicio al cliente.

-La gestión de los talentos humanos contempla acciones encaminadas al análisis de las necesidades y la puesta en marcha de programas resolutivos referidas a las personas que integran una organización, entendiendo que éstas son también un recurso fundamental de la organización. La función de asistir, asesorar, esclarecer ideas en temas referidos a personas, lleva implícito un componente de autoridad profesional que solo se sostiene si va acompañado de una posición ética, que implica el respeto por el otro y la confidencialidad de los datos. La dimensión ética también se manifiesta en el ejercicio responsable del cargo, teniendo presentes los objetivos, alcances y límites del mismo, así como la distancia estructural entre la persona y la función que ésta pueda ocupar.

-El área de los recursos humanos es la que más ha sufrido cambios en las empresas e instituciones. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre se

cambió, muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos, por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual. De allí que administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones e instituciones. De hecho, las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa o institución. Además, la mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en valores. Por ello, el impulso de los valores morales, culturales, éticos y estéticos, que tanto a nivel personal como social deben impregnar a las empresas o instituciones, sólo puede ser llevado a cabo por personas dotadas de especial sensibilidad para asumir el liderazgo legitimador del cambio de cultura.

-El área de gestión del talento humano a más de la administración del ente como recurso en la institución objeto de estudio, no solo comprende el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, compromisos, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son fundamentales en el funcionamiento de una institución ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales.

2.2. Bases teóricas

En la actualidad el enfoque de las competencias está focalizado hacia la evaluación de las mismas, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo,

potenciando sus capacidades y cualidades, en contraposición con el enfoque tradicional que se centraba únicamente en los elementos del trabajo

2.2.1. Capital humano

Tratar de llegar a un consenso sobre lo que se entiende por capital humano ha sido difícil, por lo tanto a continuación se presenta las definiciones más importantes de diversos autores:

2.2.1.1. Amartya Sen

Según *Sen, A (1998)* en el capital humano y capacidad humana, dadas sus características personales, sus antecedentes sociales y sus circunstancias económicas, una persona tiene la habilidad para hacer (o ser) ciertas cosas que por alguna razón juzga valiosas. La razón para esa valoración puede ser directa (el funcionamiento involucrado puede enriquecer su vida en forma directa, como estar bien nutrido o estar saludable) o indirecta (el funcionamiento involucrado puede contribuir a la producción futura o alcanzar un precio en el mercado). La perspectiva del capital humano puede -en principio-- cubrir ambos tipos de valoración pero -por convención- se suele definir en términos de valor indirecto: las cualidades humanas que se pueden emplear como 'capital' en la producción tal como se emplea el capital físico. En este sentido, la concepción de capital humano más restringido cabe dentro de la perspectiva más amplia de capacidad humana que puede incluir las consecuencias e indirectas de las habilidades humanas. Consideremos un ejemplo. Si la educación hace que la persona sea más eficiente en la producción de bienes, es claro que hay un mejoramiento del capital humano. Este mejoramiento puede agregar valor a la producción de la

economía y aumentar el ingreso de la persona que ha sido educada. Pero aún con el mismo nivel de ingreso, esa persona puede beneficiarse de la educación. De modo que los beneficios de la educación son mayores que su función de capital humano en la producción de bienes. La perspectiva más amplia de capacidad humana puede abarcar -y valorar- estas funciones adicionales. Las dos perspectivas están, entonces, íntimamente relacionadas aunque sean distintas. La significativa transformación que ha ocurrido en los últimos años de dar un mayor reconocimiento al papel del "capital humano" ayuda a entender la pertinencia de la perspectiva de las capacidades. Si una persona llega a ser más productiva mediante una mejor educación, una mejor salud, etcétera, no es absurdo esperar que también pueda dirigir mejor su propia vida y tener más libertad para hacerlo.

2.2.1.2. Douglas McGregor:

Según *Chiavenato, I. (2001)* la teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones. McGregor seleccionó estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo".

Las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos.

Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio.

La teoría Y, según McGregor, tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo, considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones.

El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales.

El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. El evitar la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.

2.2.1.3. Elton Mayo:

Según *Baguer, A. (2001)* la perspectiva de recursos humanos combina las prescripciones para el diseño de las tareas de los puestos, los trabajos se deben diseñar de tal modo que las

tareas no se perciban como actividades crueles o humillantes sino que permitan a los trabajadores usar la totalidad de su potencial.

Elton Mayo con su aporte humanizaste del trabajo, se cuentan entre los principales predecesores de la moderna administración dándose cuenta de que la eficiencia, la justicia y el bienestar de todos los componentes de una entidad se derivaban esencialmente de una adecuada combinación de los principios y técnicas de la producción, de las aspiraciones justas de los empleados y de los ideales compartidos de los dirigentes y sus subordinados.

La teoría de Mayo destaca la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en el desempeño de su trabajo, apareciendo así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y su trabajo. Elton Mayo infiere en que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones, el enfoque que es conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

2.2.1.4. Gary Becker:

Según Chiavenato, I. (2001) Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial Becker lo puntualiza de la siguiente manera:” La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo“.

2.2.1.5. Stewart, Tomas:

Según Stewart, T. (1998) plantea que la lógica del capitalismo era sencilla: se basaba en el capital financiero. El señor rico tenía la idea de crear una empresa. Transformaba su dinero en activos fijos: fabrica, equipos y oficinas. Contrataba un ejecutivo para que administrara los activos, y el ejecutivo, a su vez, contrataba empleados para que operaran las maquinas. El señor rico les

pagaba, obtenía ganancias y aseguraba el mantenimiento de los equipos y compraba maquinas nuevas. Podía, si quería, ofrecer el público la oportunidad de compartir con él la propiedad de la compañía y, a veces, también ofrecía esa opción a los ejecutivos. Casi nunca ofrecía esa oportunidad a los trabajadores, pero en los años de buenos negocios les obsequiaba un pavo para la cena de Navidad. En la actualidad, el capitalismo intelectual es diferente. En las empresas que exigen inversiones intensivas en conocimiento no está claro quién es el dueño de la empresa, sus herramientas y sus productos. El señor rico compró los activos de su empresa, pero no está claro quien hace las inversiones de las que depende el capitalismo intelectual: las inversiones en personas. Lejos de estar separado de las herramientas y del fruto de su trabajo, el trabajador del conocimiento los carga dentro de su mente. Este cambio da un vuelco a la naturaleza y administración de las empresas. El capital humano es el primer escalón, la Fuente de innovación. El dinero habla pero no piensa, las maquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos finos de los que dependen las empresas de conocimiento. Es fácil sustituir la mano de obra no calificada pero es difícil deshacerse de la inteligencia que genera ideas productivas

2.2.1.6. Sznirer D, Saracho J M. (2012)

En su libro “Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada a resultados”, parte de la base que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados de

negocio. Algunos objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias son: alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio, definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición, determinar la brecha entre el desempeño actual y el requerido de acuerdo con las definiciones estratégicas de la empresa.

2.2.2. Competencia

Según *Spencer, L; Spencer, S (1993) en su obra "Competence at work, models for superior performance"*, señala que "competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación". Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad. En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican "formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo". En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

- Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "conducen, dirigen y seleccionan" el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras. Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información. Ejemplo: “el tiempo de reacción” y “la buena visión” son tipos rasgos físicos para los pilotos de combate.
- El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo
- Los conocimientos, constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: el conocimiento de un cirujano de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
- Las destrezas, conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad física de un odontólogo es trabajar la pieza sin malograr el nervio.

Existen muchas otras definiciones de competencias, y aunque las mismas pueden introducir pequeños matices en general refieren a estos conceptos: Conocimientos, habilidades, características personales, actitudes o valores.

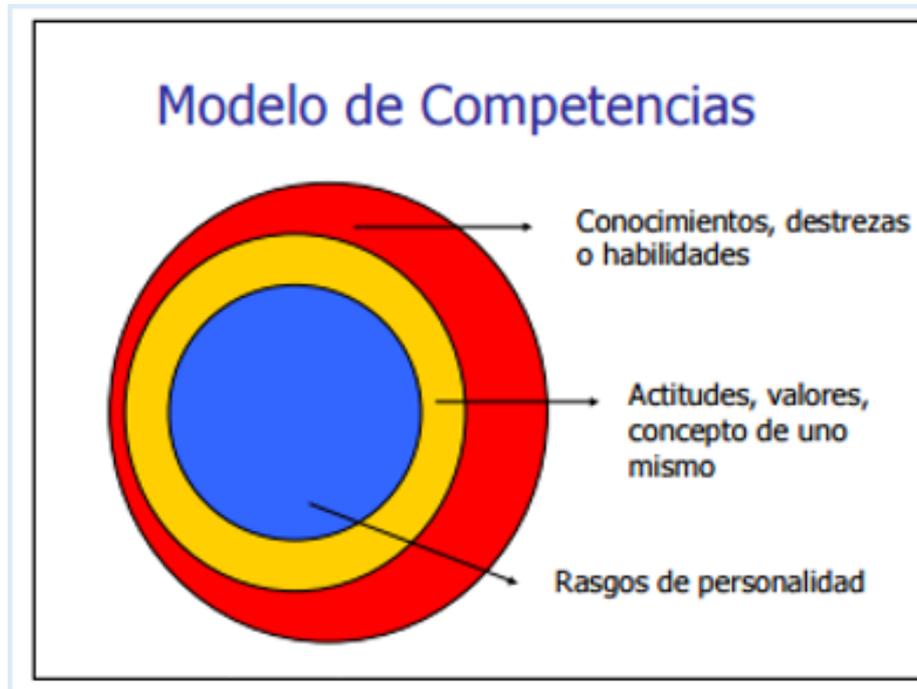
Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa. Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las

más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante un buena administración. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico.

Figura N° 1:

Modelo de competencias de Spencer y Spencer



Fuente: Spencer & Spencer

Del libro Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos (Cubiero, 1996), se tomará la siguiente clasificación, ya que para los fines de presente trabajo se agrupa de una manera más concreta

a. Las competencias institucionales, cardinales.

Son competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves y relevantes, aquellos que lo diferencian de otras organizaciones y le permite tener éxito. Todos estos instrumentos de la organización deben poseer estas competencias.

En esta clasificación encontramos:

- Reglamentos y normas internas que rigen el proceso de planeamiento del recurso humano que se cumplen a cabalidad.
- Las competencias, conocimientos y destrezas para cada tipo de puesto.

b. Las competencias específicas por nivel.

Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.

Existen reglamentos y normas internas que rigen el proceso de estructuración, descripción de puestos y elaboración de perfiles de puesto.

En esta clasificación tenemos:

- Los empleados y jefes, partiendo de las descripciones de puestos, saben con precisión a quien reportar, que funciones tienen, el nivel de riesgo, ubicación física y qué se espera del empleado.
- Las descripciones de puestos y perfiles son de conocimiento y usos de los empleados y jefes.
- Las clasificaciones de puestos y su estructura jerárquica se basa en criterios predefinidos de interés institucional.

c. Las competencias específicas por puesto

Estas competencias permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable. En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operaciones de este puesto.

En esta clasificación encontramos:

- Normas internas que rigen el sistema de reclutamiento, selección, ubicación y salida del personal.
- Los procedimientos de reclutamiento, selección, nombramiento y salida de persona, son conocidos por todos.
- Una vez contratados los nuevos empleados son ubicados en lugares específicos de trabajo.
- Los procedimientos de reclutamiento de empleados son públicos, tanto a nivel interno como externo, salvo los casos establecidos por la norma.
- Todos los empleados y/o ciudadanos interesados tiene la oportunidad de participar en los procesos de selección.
- Los procesos de gestión de los recursos humanos cuentan con mecanismos y procedimientos para evitar la arbitrariedad y politización.
- Las sanciones y procedimientos disciplinarios se imponen sistemáticamente por transgresión de normas y conductas inapropiadas.
- El nivel de rotación de los empleados es razonable si se compara con estándares nacionales y es similar en los distintos niveles y áreas.

2.2.3. Gestión por competencias

Según Fernández, J (2005) la gestión por competencias es “ un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que contribuye a flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, ayuda a crear ventajas competitivas de la organización”

A. Principios de la gestión por competencias

Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa. Se debe de tener en cuenta a los empleados de la compañía como una variable esencial a la hora de elaborar la estrategia. El principal condicionante para hacerlo es saber cómo evaluar la aportación efectiva del recurso humano la consecución de la misma. El modelo de gestión por competencias proporciona los métodos adecuado para ello, a ligar la definición de los perfiles profesionales a las capacidades clave de cada organización.

Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de una organización. En su origen la política de recursos humanos se centró únicamente en la administración de contratos nóminas y seguridad social. A posteriori se fue orientando hacia la definición y puesta en práctica de reglas colectivas y generales (planes de carrera, planificación de la formación, y otros) que permite el crecimiento personal de los empleados.

Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización. Los cambios del entorno, de estrategia, la

incorporación de nueva estrategia pueda ser innecesario un puesto completo o modificar su definición, concediendo mayor relevancia a la interacción con otros.

La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño. En un sistema donde la competitividad aparece como la clave del éxito debe incentivarse la generación, a corto y largo plazo, de competencias. Es por ello que este modelo en su concepción teórica, debe establecer un sistema de compensación que se base fundamentalmente:

- En el nivel de competencias que posee la persona.
- En el tipo y nivel de competencias que emplea en el desarrollo de una ocupación.
- Los resultados que obtiene con dichas competencias.

La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño de las personas.

No existe forma de poner en marcha los cuatro principios antes enunciados si no se ha creado una cultura de movilidad. El principal obstáculo hacia la misma radica en la mente de las personas: el miedo al futuro, terror al cambio, la parálisis del conocimiento de lo que se sabe hoy y se ignora lo que sabremos mañana.

B. Características de las competencias

Las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes:

- Es un concepto multidimensional. Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada

comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.

- Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí.

La capacidad está escrita en términos de contribución del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de la misma.

- Carácter de permanencia en el tiempo. Puede variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí.

- Para que sea competencia debe ser aplicada. Para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. No es suficiente saber, sino que la naturaleza de las mismas exige el saber hacer y esto sólo se demuestra a través de la puesta en práctica de esos conocimientos o habilidades.

- Su aplicación supone la consecución de un logro. La aplicación siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba. Por tanto se podrá decir que alguien es bueno, muy bueno o excelente en esa capacidad, pero no sería totalmente correcto decir que se tiene la competencia en grado insuficiente, ya que si se tiene será siempre en grado positivo

- La competencia es mensurable. Se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario.

Pero la aplicación de este modelo presenta restricciones tales como:

- Resistencia al cambio:

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis variables (Franco, 2013):

1. Percepción. En donde interactúan dentro del proceso: a) la percepción, seguida de b) los filtros psicológicos personales como la clase social, socialización, educación, experiencias, necesidades, etc. después le sigue c) la clasificación de estereotipos, d) la selectividad de la percepción para finalizar con e) los efectos de un rasgo individual.
 2. Hábitos. Los cuales se convierten en un obstáculo por el grado de arraigo que tienen y porque representan una medida de economía, pues al aplicarlos se evita la reflexión de cada situación.
 3. Miedo a lo nuevo. Muchas personas evitan no enfrentar los riesgos de encontrar sorpresas sean buenas o malas, por lo que prefieren permanecer en el lugar donde se encuentran hoy.
 4. Apego a lo conocido. Aquí se explica con el viejo refrán: "Más vale viejo conocido que nuevo por conocer".
 5. Tendencia a conservar la estabilidad. Existe la gran tendencia a mantener el ambiente predecible, estructurado y seguro, por lo que se puede presumir que entre más se aferre el individuo a sus modelos antiguos de comportamiento, más se resistirá al cambio.
 6. Apego a lo elaborado por la persona. Cuando un sujeto es el causante de una situación determinada, el cambio puede representar un desprestigio o poca valoración a su esfuerzo.
- El miedo a la Fuga:
- La fuga de talentos consiste en la salida de trabajadores, básicamente cualificados, hacia otras empresas, normalmente para conseguir mejores condiciones laborales. A partir de la definición anterior, sobre la cual existe un amplio consenso, podemos identificar dos elementos esenciales sobre la fuga de cerebros. En

primer lugar, se refiere a trabajadores cualificados, esto es, a personas que han recibido una formación de cierta profundidad sobre una determinada disciplina. En segundo lugar, la motivación principal de la marcha de estas personas es la búsqueda de unas mejores condiciones laborales. En este sentido, podemos atender a dos posibles orígenes de estos trabajadores. Podría pensarse, por un lado, en países en vías de desarrollo donde las condiciones laborales son precarias o donde el tejido empresarial existente no es lo suficientemente profundo como para ocupar al número de profesionales especializados que ofertan sus servicios en el mercado. (Sami ,1998).

El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

2.2.4. Modelo de gestión de recursos humanos por competencias

En la actualidad, los recursos humanos son la base de la consecución del logro de los objetivos estratégicos en toda la empresa.

Se concibe al personal como un recurso de vital importancia y se destinan esfuerzos, tiempo y dinero hacia su rama, los cuales ya no son considerados como un costo para la organización sino más bien como una inversión en pro del crecimiento de la misma.

Aplicar las competencias en la gestión de recursos humanos se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente.

Un problema de la administración tradicional es que existía una interrelación entre los subsistemas de recursos humanos; entonces cada actividad se llevaba a cabo en forma independiente: “suponiendo un puesto X, el encargado de la selección utilizaba un perfil determinado. El responsable de capacitación, capacita en base a una característica que no correspondía con los factores de la selección ni con los de la evaluación” (Moreno, 2001).

Debido a esto, el sistema de administración de recursos humano será insuficiente ya que cada actividad cumplía con objetivos que en mucho de los casos no estaban relacionados con los objetivos organizacionales. Una correcta administración hará que todos los procesos de recursos humanos se interrelacionen en torno a un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

2.2.4.1. Ventajas de la gestión de recurso humano por competencias

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas, entre las más importantes están las siguientes:

- Facilita el uso de un lenguaje común en términos de competencia dentro de la organización.
- Favorece la auto evaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto capacitación y la regulación de conductas dentro de la organización.

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que optimizaran la gestión de recursos humanos.
- Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.

El desempeño superior del personal se convierte en un estándar para la mejora de la productividad en la organización. La identificación de los puntos débiles en la gestión de recursos humanos permitiendo intervenciones d mejoras que garantiza resultados.

2.3. Definición de términos básicos

- **Análisis de puesto de trabajo:** Método sistemático de recopilar y organizar la información relativa a las tareas, cometidos y responsabilidades de un puesto de trabajo específico.
- **Perfil profesional:** Análisis y metodología para definir el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.
- **Evaluación de personal:** Proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos
- **Gestión del talento humano:** Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

- **Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas potencialmente calificadas y capaces de ocupar cargos dentro de una determinada organización, culminando con la incorporación a la misma del nuevo profesional.
- **Retención de talento:** Acción de incorporar a la gestión estratégica de la empresa un modelo adecuado que favorezca la posibilidad de atraer, motivar y conservar a los profesionales que agregan un alto porcentaje de valor a los procesos empresariales.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

La gestión del talento humano por competencias influye positivamente en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT- Cajamarca en el año 2015.

3.2. Variables

Variable 1:

La gestión del talento humano por competencias.

Variable 2:

Administración del Servicio de Administración Tributaria SAT –Cajamarca

3.3. Operacionalización de variables

Cuadro N° 1:

Operacionalización de variables

EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA SAT- CAJAMARCA EN EL AÑOS 2015”				
HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
La gestión del talento humano por competencias influye positivamente en la Administración del Servicio de Administración Tributaria SAT- Cajamarca en el año 2015	La gestión del talento humano por competencias.	Planeamiento del Recurso Humano Diseño organizacional y de puestos Reclutamiento, selección, ubicación y salida	Proporción de cumplimiento de planeamiento del Recurso Humano Proporción de cumplimiento de diseño organizacional y de puestos Proporción de cumplimiento de reclutamiento, selección, ubicación y salida	Cuestionarios Guía de Entrevista Revisión de documentos
	Administración del Servicio de Administración Tributaria SAT -Cajamarca en el año 2015”	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Visión, Misión, valores Objetivo Diseño Organizacional Liderazgo Toma de decisiones Sistema de control	Revisión de documentos Cuestionarios Entrevistas

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El distrito de Cajamarca pertenece al departamento y la provincia del mismo nombre, localizado a 2750 msnm en la cadena oriental de la Cordillera de los Andes, en el valle interandino que forman los ríos Mashcon y Chonta, en las faldas de los cerros La Shicuana y Cajamarcorco.

El clima es templado, seco y soleado en el día y frío en la noche. Las precipitaciones se dan de diciembre a marzo y se presentan con el fenómeno del Niño en forma cíclica, que es un fenómeno climatológico del norte peruano tropical. Su temperatura media anual es de 15,8 °C. Por la cercanía al Ecuador y por ser una ciudad ubicada en piso térmico bajo, tiene un invierno suave y un verano caluroso y lluvioso en febrero. La temperatura media anual: máxima media 21 °C y mínima media: 6 °C

4.2 Diseño de investigación

La presente investigación es de carácter no experimental, pues se observó fenómenos del talento humano que se dan en su contexto institucional, transversal pues se recogió datos del año 2015 , siendo este el único momento durante toda la investigación, ya que su propósito será describir las variables y analizar sus incidencia e interrelación en ese momento dato y correlacional ya que detallará las relaciones entre las variables talento humano por competencias y la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT-Cajamarca.(Hernández Sampieri, 2009)

4.3. Métodos de la investigación

En la presente investigación se utilizó el método científico: hipotético-deductivo y analítico sintético

4.4. Población y muestra

Para la presente investigación, la población abarcará a todos los colaboradores del staff del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, es decir los 56 colaboradores del staff, que viene a ser a la vez la muestra del estudio.

4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

En el desarrollo de la presente investigación se empleó técnicas e instrumentos, los mismos que se muestran en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 2: Recolección de información

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario
Entrevista	Guía de entrevista
Fichaje	Fichas de resumen
	Fichas bibliográficas
	Fichas textuales
Análisis de Documentos	Documentos de la institución

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

Para el procesamiento, análisis e interpretación de la información del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca se utilizó las siguientes técnicas:

Técnicas de procesamiento de la información

Se empleó técnicas Estadísticas, tales como tabulación de datos, en tablas de doble entrada para su correcta distribución, presentación y ordenamiento a través de la utilización de Excel y Minitab.

Técnicas de análisis e interpretación de resultados

El análisis de los resultados se basó en la contrastación de los datos procesados en comparación con los antecedentes y las teorías expuestas, que muestran el comportamiento relativo de las variables consideradas

4.7. Matriz de consistencia metodológica

Cuadro N° 3: Matriz de consistencia metodológica

EL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y LA ADMINISTRACION DEL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA SAT- CAJAMARCA EN EL AÑOS 2015''								
PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	POBLACION Y MUESTRA
¿Cómo influye la gestión de talento humano por competencias en la administración del servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, 2015?	Determinar la influencia de la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, 2015	Determinar la situación actual del desempeño laboral del talento humano en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca.	La gestión del talento humano por competencias influye positivamente en la Administración del Servicio de Administración Tributaria SAT- Cajamarca en el año 2015	La gestión del talento humano por competencias.	Planeamiento del Recurso Humano	Proporción de cumplimiento de planeamiento del Recurso Humano	Cuestionarios Guía de Entrevista Revisión de documentos	56 Trabajadores del SAT- Cajamarca
		Diseño organizacional y de puestos			Proporción de cumplimiento de diseño organizacional y de puestos			
		Analizar la gestión del talento humano por competencias en la administración del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca.			Reclutamiento, selección, ubicación y salida	Proporción de cumplimiento de reclutamiento, selección, ubicación y salida		
		Planteamiento de una propuesta de mejora		Administración del Servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca en el año 2015''	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Visión, Misión, valores Objetivo Diseño Organizacional Liderazgo Toma de decisiones Sistema de control	Revisión de documentos Cuestionarios Entrevistas	

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis, Interpretación y Discusión de los Resultados

Para analizar la situación actual del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, se realizó un análisis del contexto, así como misión, visión y valores, para luego hacer una identificación de las características de la gestión antes y después de aplicar el modelo de talento humano por competencias.

5.1.1. Presentación de la institución

Servicio de Administración Tributaria –SAT Cajamarca



El Servicio de Administración Tributaria de Cajamarca, SAT CAJAMARCA, es un Organismo Público Descentralizado de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, cuenta con personería jurídica de Derecho Público Interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera en los asuntos de su competencia, para el cumplimiento de sus fines.

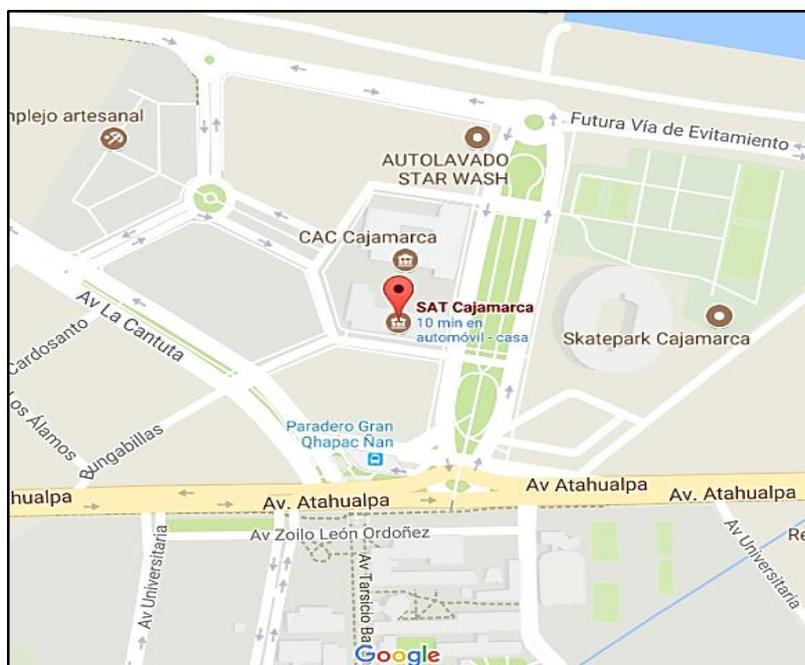
De acuerdo a su naturaleza, El SATCAJ puede suscribir convenios con otras municipalidades o instituciones públicas o privadas, para la recaudación de sus ingresos o el ejercicio de otras funciones afines, condicionado al cobro de una comisión por el ejercicio de ellas; el ámbito de influencia del SATCAJ es el distrito de Cajamarca, pudiendo establecer centros de recaudación en puntos estratégicos de la ciudad.

El funcionamiento del SATCAJ es indefinido y se rige por la Ordenanza Municipal N° 021-2003-MPC, documentos internos y por las normas tributarias nacionales y municipales aplicables.

Ubicación

Cuadro N° 4:

Localización del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca



Fuente: Google maps

Misión

"Administrar la recaudación justa de los Ingresos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca y de otros usuarios, a través de la prestación de servicios con excelencia, honestidad y ética, reduciendo los niveles de evasión, facilitando el cumplimiento voluntario y ejerciendo nuestras facultades con respeto a la ley y al ciudadano".

Visión

"Ser una entidad líder en la administración tributaria local, efectiva en sus resultados, con procesos eficientes y transparentes “

Valores

Honestidad

La honestidad u honradez es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo u honrado.

Responsabilidad

La Responsabilidad permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Equidad

Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

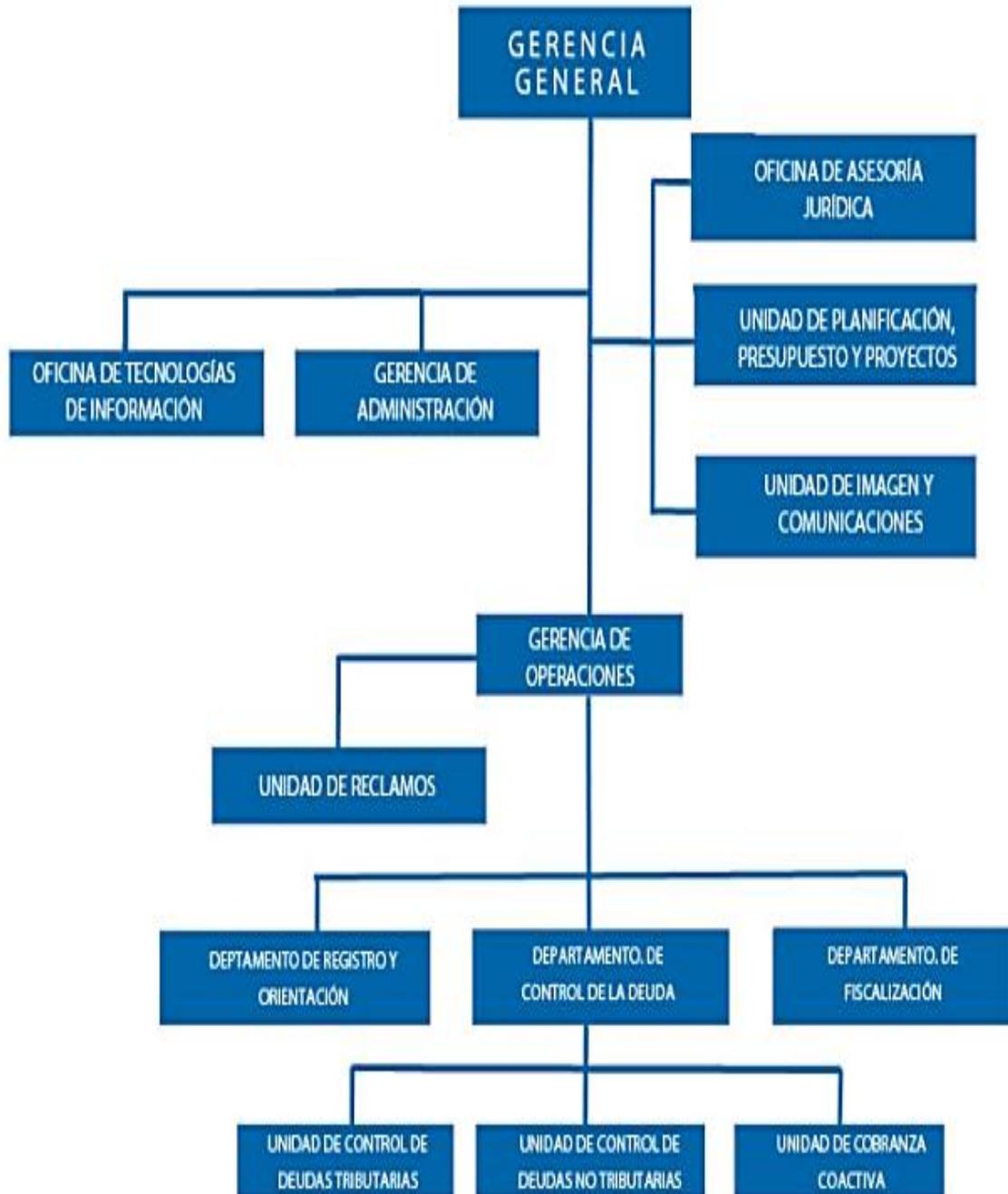
Vocación de Servicio

Servir supone una franca actitud de colaboración hacia los demás.

Estructura Orgánica

Figura N° 2

Estructura orgánica del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca



Funciones

En materia tributaria

- Garantizar y respetar los derechos que corresponden a los contribuyentes en los procedimientos que participen, de oficio o a pedido de parte, sin excederse de los límites establecidos por la Ley o por los pronunciamientos recurrentes del Poder Judicial, el Tribunal Constitucional, el Tribunal Fiscal, y el Indecopi.
- Facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias y no tributarias de los contribuyentes y administrados de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Individualizar al sujeto pasivo de las obligaciones tributarias municipales, encargándose del diseño, análisis, desarrollo, implementación y mantenimiento del registro de contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, y los correspondientes registros de predios y de vehículos.
- Fomentar en la ciudadanía cajamarquina el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias, a través de campañas de generación de conciencia tributaria y ciudadana a los contribuyentes y administrados.
- Orientar adecuadamente a los contribuyentes sobre las normas y procedimientos que deben observar para cumplir con sus obligaciones.
- Resolver los procedimientos contenciosos y no contenciosos, conforme a la normativa vigente.
- Fiscalizar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias, ejecutando además acciones de generación de riesgo tributario.
- Sancionar el incumplimiento de las obligaciones tributarias en el ámbito de sus competencias y conforme a la ordenanza municipal que se encuentre vigente.
- Realizar la ejecución coactiva conforme a Ley.
- Implementar, desarrollar, ejecutar, supervisar y efectuar retroalimentación en materia de educación tributaria.

- Administrar el Registro de Buenos Contribuyentes de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Participar en la Comisión Técnica de Determinación de costos y de criterios de distribución de arbitrios municipales para cada ejercicio, de forma permanente.
- Llevar a cabo el proceso de emisión y notificación de declaraciones juradas mecanizadas
- Determinar y cobrar los intereses moratorios por deudas tributarias conforme a la normatividad vigente.
- Proponer las ordenanzas que regulan el TUPA de la Entidad, así como el cobro y liquidación de derechos de emisión, y costas procesales y gastos administrativos del procedimiento de cobranza coactiva.
- Dictar disposiciones complementarias que sean necesarias para el logro de sus objetivos y cumplimiento de funciones.
- Las demás que le asigne la Municipalidad Provincial de Cajamarca, su reglamento de organización y funciones, y otras normas jurídicas.

En materia no tributaria

- Elaborar los proyectos de ordenanza que sean necesarios para la mejor administración de los ingresos no tributarios de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Fomentar en la ciudadanía cajamarquina el cumplimiento voluntario de sus obligaciones no tributarias, a través de campañas de generación de conciencia ciudadana en los administrados.
- Orientar adecuadamente a los administrados sobre las normas y procedimientos que deben observar para cumplir con sus obligaciones.
- Cumplir las disposiciones legales sobre la emisión, notificación y, de ser el caso, la cobranza, de las sanciones sobre infracciones a las normas de tránsito; así como registrar dichas sanciones, y las papeletas vinculadas, en el aplicativo correspondiente del Ministerio de Transportes.

- Resolver los descargos e impugnaciones, tanto en primera como en última instancia administrativa, vinculados a las infracciones a las normas de tránsito sancionadas por el Código de Tránsito.
- Aprobar y declarar la pérdida de fraccionamientos de la deuda no tributaria, conforme a la Ordenanza Municipal que se encuentre vigente.
- Realizar la ejecución coactiva para el cobro de deudas no tributarias.
- Dictar disposiciones complementarias que sean necesarias para el logro de sus objetivos y cumplimiento de funciones.

5.1.2. Diagnóstico del área.

La selección de personal es el primer paso que tiene que dar la empresa para la incorporación de las personas idóneas con las cuales se establece una relación, la misma que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para el personal promovido a los distintos puestos de trabajo a cubrir dentro de la institución.

En el proceso de selección de personal se decide si se contratado no a los candidatos postulantes encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir entre la competencia profesional, definida como el conjunto de capacidades de diferente naturaleza que permiten conseguir un resultado , la competencia está vinculada al desempeño profesional, no es independiente del contexto y expresa los requerimientos humanos valorados en la relación trabajo - hombre. Por otro lado hay que distinguir la calificación profesional, definida con el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que puedan ser adquiridas mediante formación modular u otro tipo de formación y a través de la experiencia laboral. Por tanto, una persona calificada es una persona preparada, capaz de realizar un determinado trabajo, que dispone de todas las competencias profesionales que se adquieren en ese puesto.

En el servicio de Administración Tributaria SAT - Cajamarca no se cuenta con ningún procedimiento escrito o algo similar para realizar el proceso de selección

y contratación de personal. El área de recursos humanos no se encuentra implementada debidamente, pudiéndose evidenciar que la selección y contratación del personal del staff se realiza de la siguiente manera:

- El proceso de contratación de la empresa se da de manera improvisada, sin ningún procedimiento o sistema de apoyo, tanto que no se maneja un cronograma de especificaciones de requerimientos mínimos para los puestos.
- La contratación se hace de acuerdo al número de certificados que vienen adjuntos en los currículos, sin ser revisados minuciosamente.
- No se considera experiencia en trabajos similares.
 - Se contrata de acuerdo al carisma que muestre el postulante.
 - Las contrataciones son para los allegados del gerente.
 - Se contrata sin objeción alguna a personas recomendadas por funcionarios de la Municipalidad provincial de Cajamarca.
 - No cuenta con Manual de Organización y Funciones
 - No cuenta con Reglamento Interno de Trabajo.

Es a través del diagrama de Ishikawa que se puede identificar los principales problemas a los cuales se tiene que enfrentar diariamente en el Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, así como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Diagrama de Ishikawa para identificar la problemática

Figura N° 3

Diagrama de Ishikawa para la problemática del área



5.1.3. Análisis de la Gestión del Talento Humano

Para hacer el análisis de la gestión del recurso humano se aplicó una lista de chequeo y una encuesta sobre competencias generales.

El check list se aplicó en el mes de febrero de 2015, a fin de conocer con mayor precisión como ha sido dicha gestión antes que se difunda de manera más general la gestión del talento humano por competencias. En el mes de diciembre de 2015, luego de haber transcurrido 10 meses de la aplicación de gestión del talento humano por competencias en el Servicio de Administración Tributaria SAT se aplicó la encuesta de competencias generales a todos los trabajadores, a fin de tener información complementaria ya que a esta se adicionó la segunda aplicación del check list y verificar si la aplicación del nuevo modelo por competencias estaba teniendo resultados.

A continuación se detalla los ítems del check list (ver Anexo: 01)

1. Check list N° 1 (antes de la aplicación del modelo de competencias)

Tabla N°1

Lista de chequeo para gestión de recursos humanos sin competencias

Indicador medio Ítem	∑ de valores (por ítem)	Total de enunciados (por ítem)	Caracterizadores críticos (por ítem)	Porcentaje de cumplimiento (%)
Planeación de recursos humanos	14	10	4	0.35 %
Diseño organizacional y de puestos	6	6	4	0.25 %
Reclutamiento, selección, ubicación y salida	24	21	4	0.286%

Fuente: Aplicación de check list N° 1

Resumen

Ítem	Porcentaje de cumplimiento (%)
Planeación de recursos humanos	35
Diseño organizacional y de puestos	25
Reclutamiento, selección, ubicación y salida	28.6

Cada ítem de evaluación está considerado como un total, de ahí que cada uno de los valores representa un valor porcentual (100%) independiente al resto de valores de la tabla.

Del indicador medio o ítem Planeación de recursos humanos, se obtuvo 14 puntos de 10 preguntas, los cuales representan el 35 % de su total.

Del indicador medio o ítem Diseño organizacional y de puestos, se obtuvo 6 puntos de 6 preguntas, los cuales representan el 25% de su total.

Del indicador medio o ítem Reclutamiento, selección, ubicación y salida se obtuvo 24 puntos de 21 preguntas, los cuales representan el 28.6% de su total.

Los valores porcentuales de cumplimiento resultan de la sumatoria de los valores obtenidos de los enunciados por cada ítem evaluado, dividido con el valor que resulta de multiplicar el número de enunciados caracterizadores críticos (4), con el total de enunciados de cada área. Para el porcentaje se lo divide entre 100.

Gráfico N° 1:

Lista de chequeo para gestión de recursos humanos sin competencias



Fuente: Aplicación de check list N°1

Con los valores obtenidos, se puede apreciar que existen indicadores con bajo porcentaje de cumplimiento, así es el caso de Diseño organizacional y de puestos que tiene un cumplimiento de 25 %, seguido por el ítem de Reclutamiento, selección, ubicación y salida que está representado con 28.6% .El indicador Planeación de recursos humanos tiene un valor de 35 %, lo que corresponde el indicador con mayor porcentaje de cumplimiento.

Entonces con la disgregación de cada ítem en cada una de sus preguntas, podemos decir que el Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, con la gestión de recursos humanos sin competencias, presenta problemas tales como:

No mantiene un proceso estructurado de selección y contratación de personal, a causa de que los directivos no han promovido e impulsado los procesos técnicos y profesionales en todos los subsistemas del departamento de recursos humanos, ya que carecen de experiencia sobre la gestión de un modelo de competencias en el área de talento humano.

Maneja un proceso de selección tradicional, no haciendo una revisión de la evaluación del clima laboral, pues no consideran del todo importante el capital humano, tampoco cuentan con la experiencia necesaria en gestión de modelos por competencias.

Las relaciones entre los directivos y los colaboradores en general se muestran muy deficientes, pues no existe una adecuada comunicación con los colaboradores, siendo ésta de tipo vertical.

Existe incertidumbre de los colaboradores que aspiran a un ascenso o reubicación, esto a causa de que no cuentan con una evaluación de desempeño basada en competencias, razón por la cual carece de información del perfil o habilidades de sus colaboradores para asumir cargos de mayor responsabilidad, además que no existe un plan de ascenso para los colaboradores.

Las políticas con las que cuenta no demuestran interés por el desarrollo de los colaboradores, así pues, al no contar con una evaluación del desempeño basada en competencias, el reclutamiento de los realiza de manera externa, sin considerar a los colaboradores como primera opción.

Los índices de rotación de personal son elevados a causa de que los procesos de selección y contratación presentan deficiencias en sus diferentes fases, lo que ocasiona la deserción del candidato al poco tiempo.

No existe un plan de entrenamiento y formación para los colaboradores en general, pues no existe un presupuesto asignado para la realización de dichos entrenamientos.

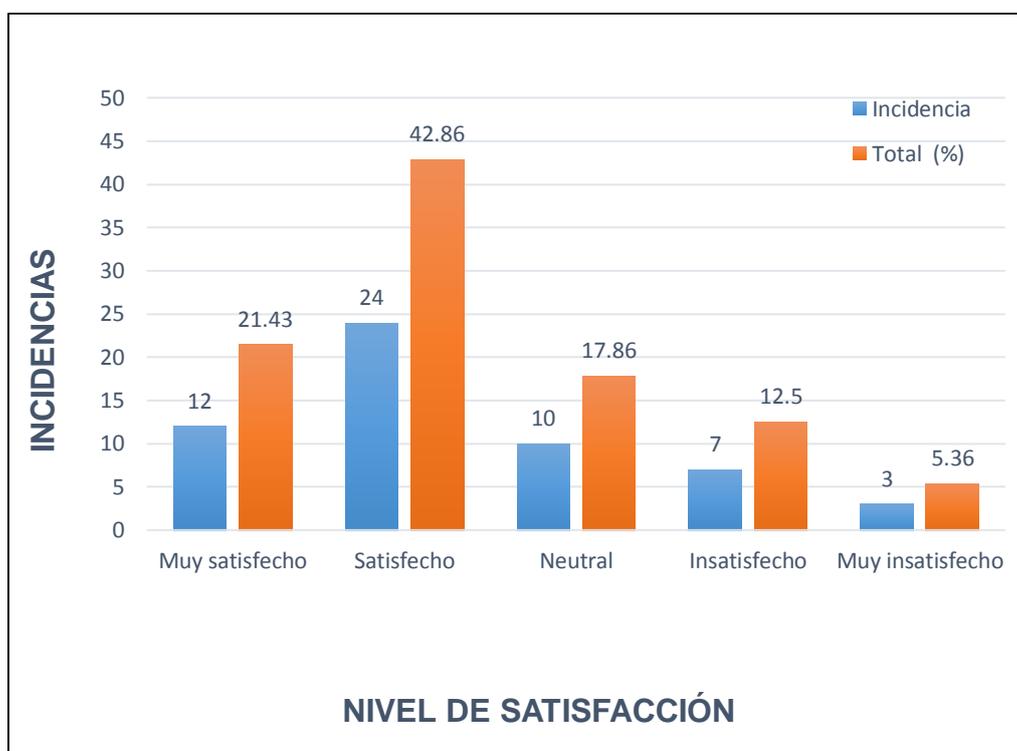
No cuenta con una proyección de nuevas posiciones o requerimientos de personal, de tal manera que se cuente con un presupuesto que cubra los costos incurridos durante la selección y contratación de personal., teniendo que improvisa en la utilización de recursos.

Los tiempos utilizados para la selección contratación de personal excede el tiempo planificado para cubrir el puesto ya que al no contar con personal que se adapte a las necesidades de la empresa, ha ocasionado que los puesto no puedan ser cubiertos en el menor tiempo posible.

2. Encuesta sobre competencias generales: (Anexo 2)

Gráfico N° 2

Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados

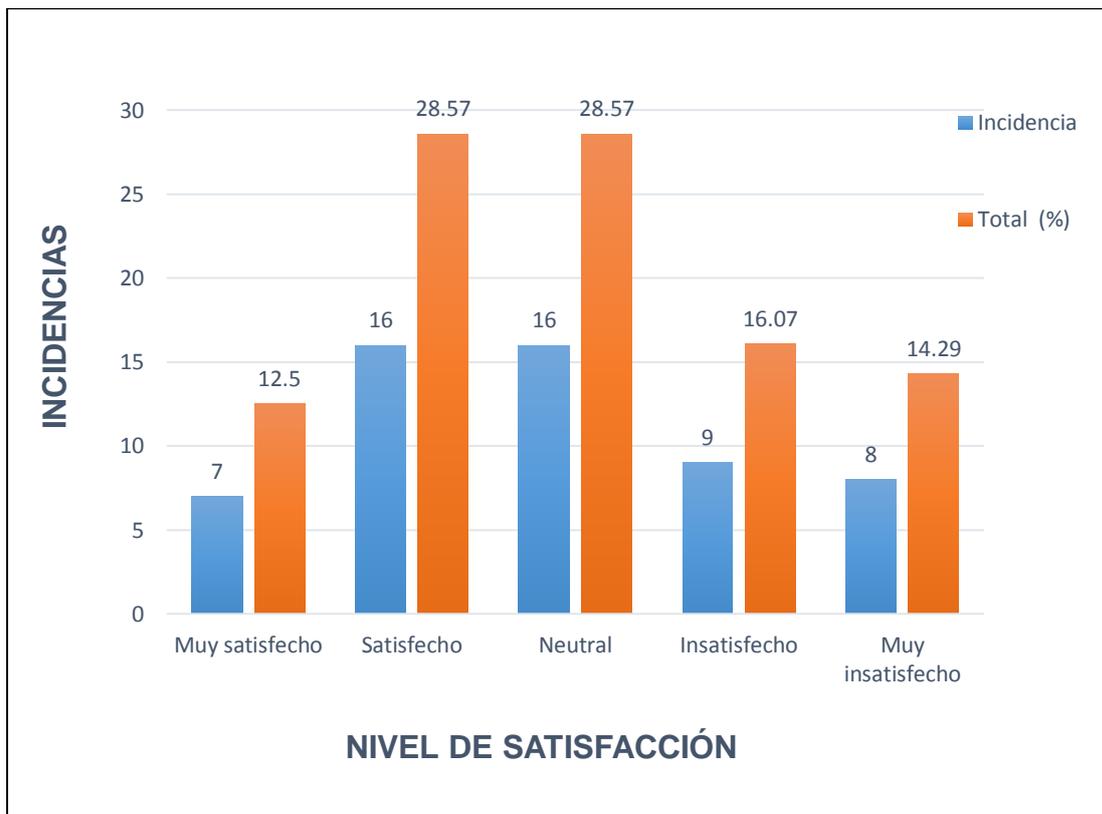


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca comprenden y comparten los valores de la institución, los mismos que se practican en la honestidad, la responsabilidad, la equidad y la vocación de servicio lo cual se refleja en el 42,86 % de ellos que manifestó que se siente satisfecho con ello, en comparación con el 5.36% que siente mucha insatisfacción al no conocer y compartir dichos valores puesto que recientemente están formando parte de la institución y no han tenido el tiempo suficiente para interrelacionarse más con el medio laboral.

Gráfico N° 3

Los empleados confían laboralmente en sus colegas



Elaboración propia

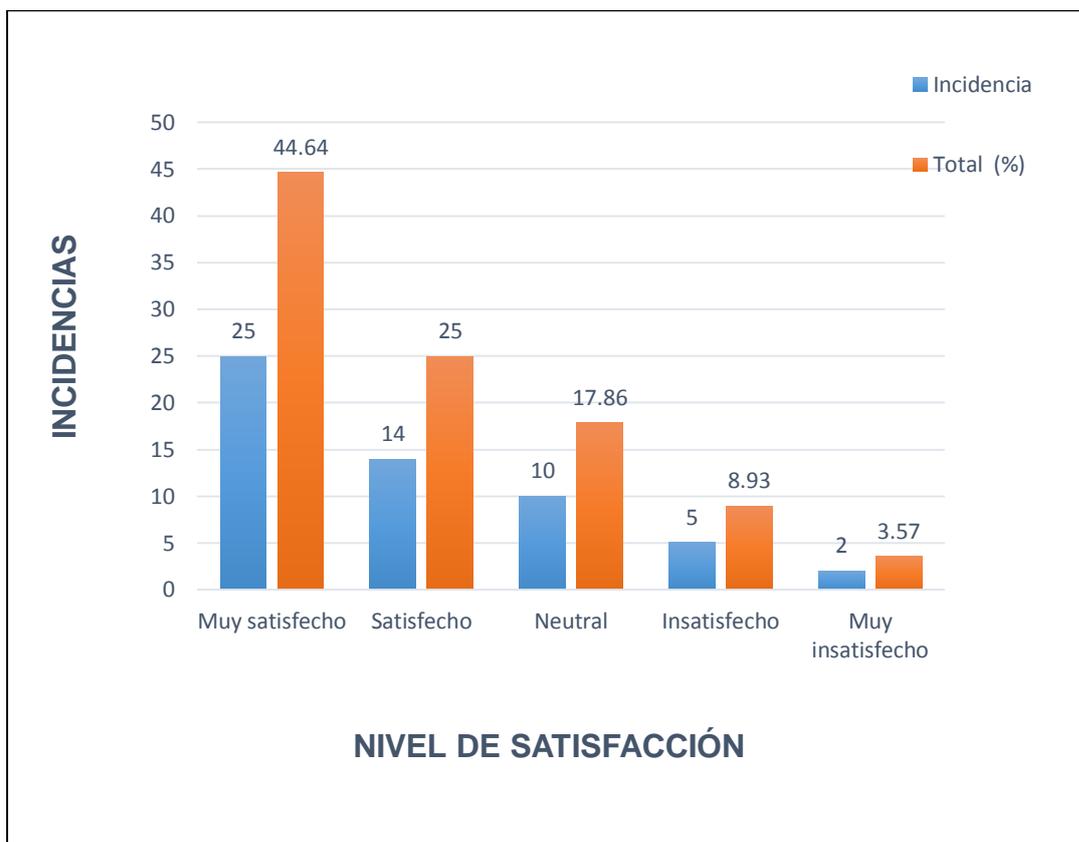
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca confía de manera laboral en sus colegas de trabajo, así lo demuestra el 28.57% de ellos, frente al 12.5% se siente confianza plena en sus compañeros de trabajo.

Los colaboradores del SAT Cajamarca confía en sus colegas de trabajo, lo cual se ve reforzado por la práctica de valores y buen clima laboral, así lo demuestra el 41.07 % de ellos que se muestra satisfecho y muy satisfecho, frente al 14.29% que se siente muy insatisfecho, respuesta que se respaldada con el alto grado de rotación de personal y como consecuencia al poco tiempo que llevan laborando juntos.

Gráfico N° 4:

Los empleados tratan a sus colegas con respeto:



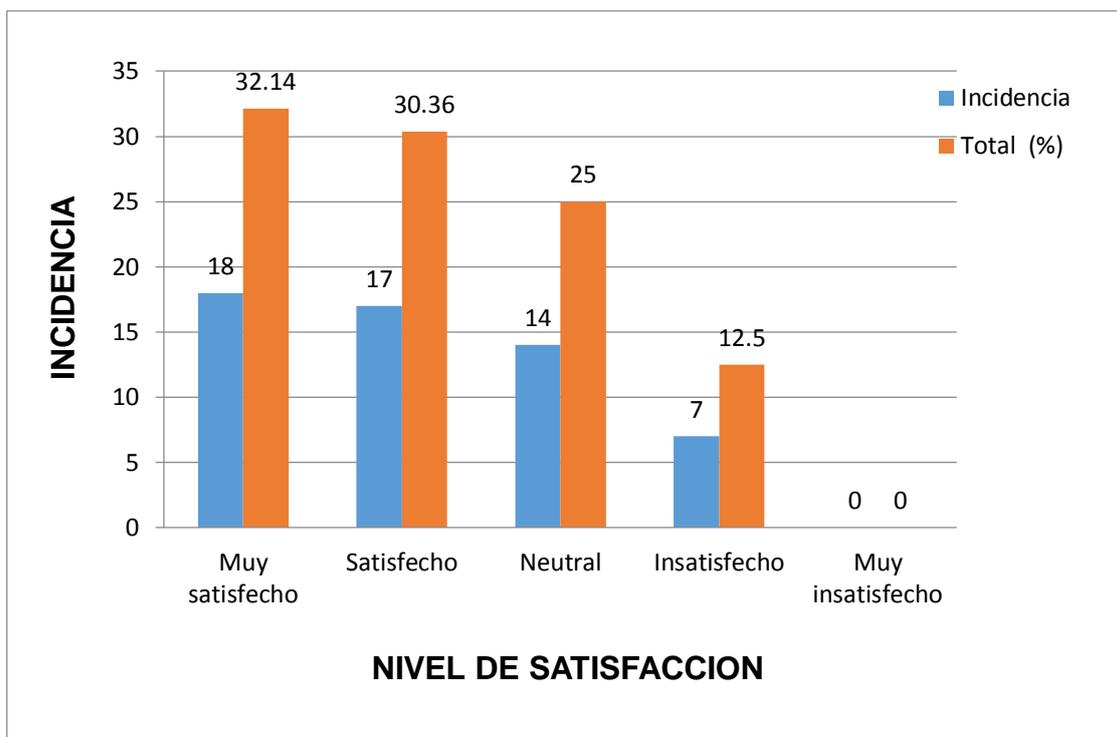
Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca están muy satisfechos con el trato que se da entre colegas de la institución, dato que se refleja con el 44.64 % del total encuestados; en cambio solo el 3.57%, que vienen a ser 2 colaboradores, se sienten insatisfechos.

Los colaboradores del SAT Cajamarca están muy satisfechos con el trato que se da y reciben entre colegas de la institución, dato que se refleja con el 44.64 % del total encuestados, factores que determinan que el clima laboral sea armonioso en cambio solo el 3.57%, que vienen a ser 2 colaboradores, se sienten insatisfechos puesto que su condición de ser nuevos los aísla y no han tenido la oportunidad de tratar con todos como ellos mismos lo manifiestan.

Gráfico N° 5:

Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados

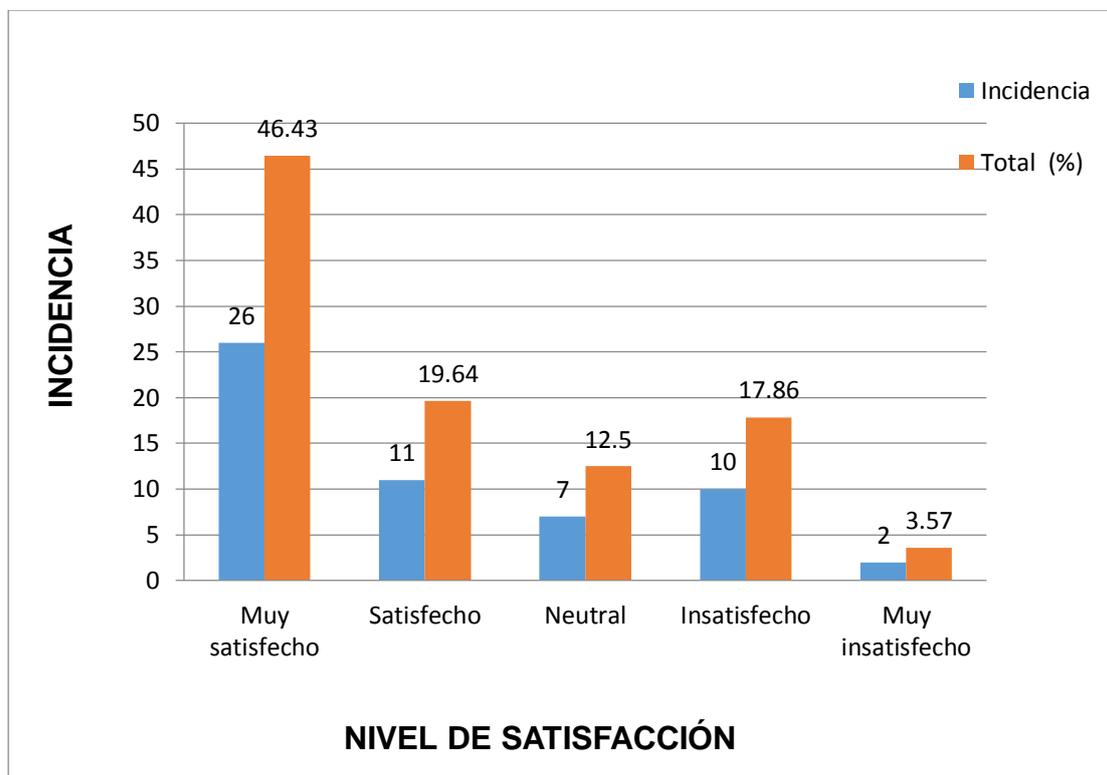


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplida por los empleado, por lo que el 32.14% de ellos, manifiestan estar muy satisfechos con este cumplimiento, en comparación con el 12.5% de los que muestran insatisfacción. En el SAT Cajamarca, las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplida por los empleado, por lo que el 32.14% de ellos, manifiestan estar muy satisfechos con éste.

Gráfico N° 6:

La empresa valora a sus empleados

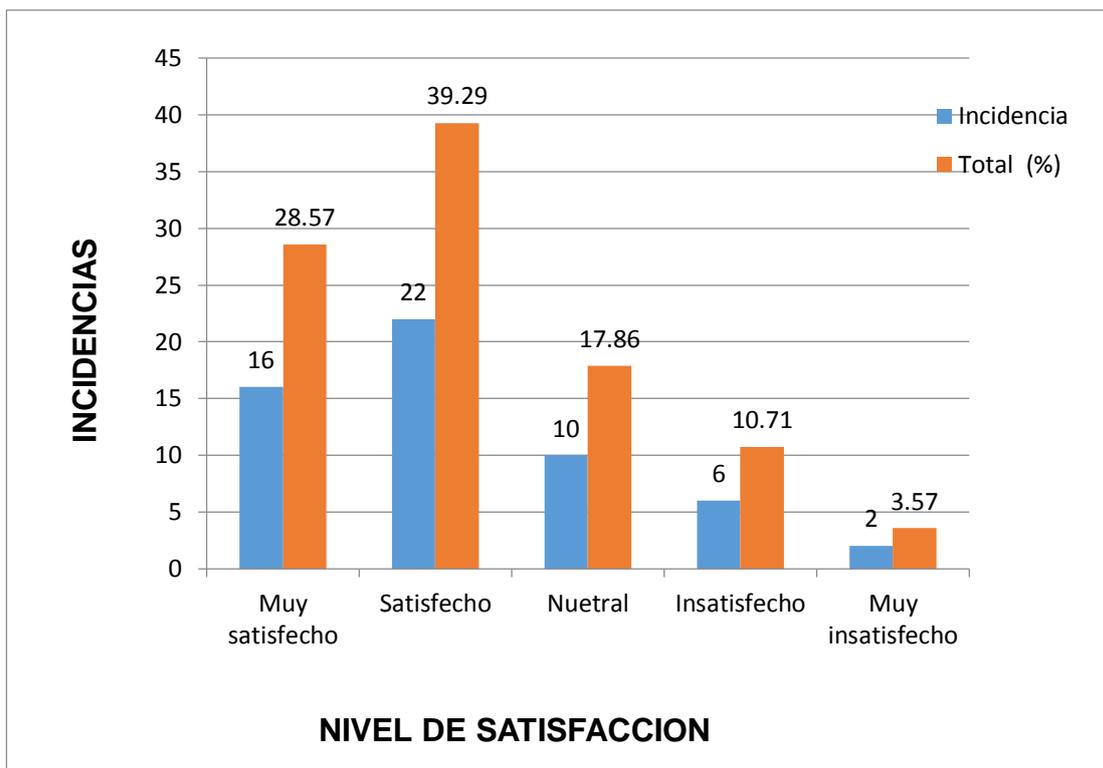


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

EL 46.43% de los colaboradores del SAT Cajamarca, sienten que son valorados por la empresa, es decir, 26 colaboradores de los 56, comparten este sentir, frente a los 2 colaboradores (3.57%) que se sienten insatisfechos ya que sienten que la empresa solo los acogió mas no están haciendo nada extraordinario por ellos.

Gráfico N° 7

Recibió una capacitación apropiada para la posición en la cual trabaja hoy



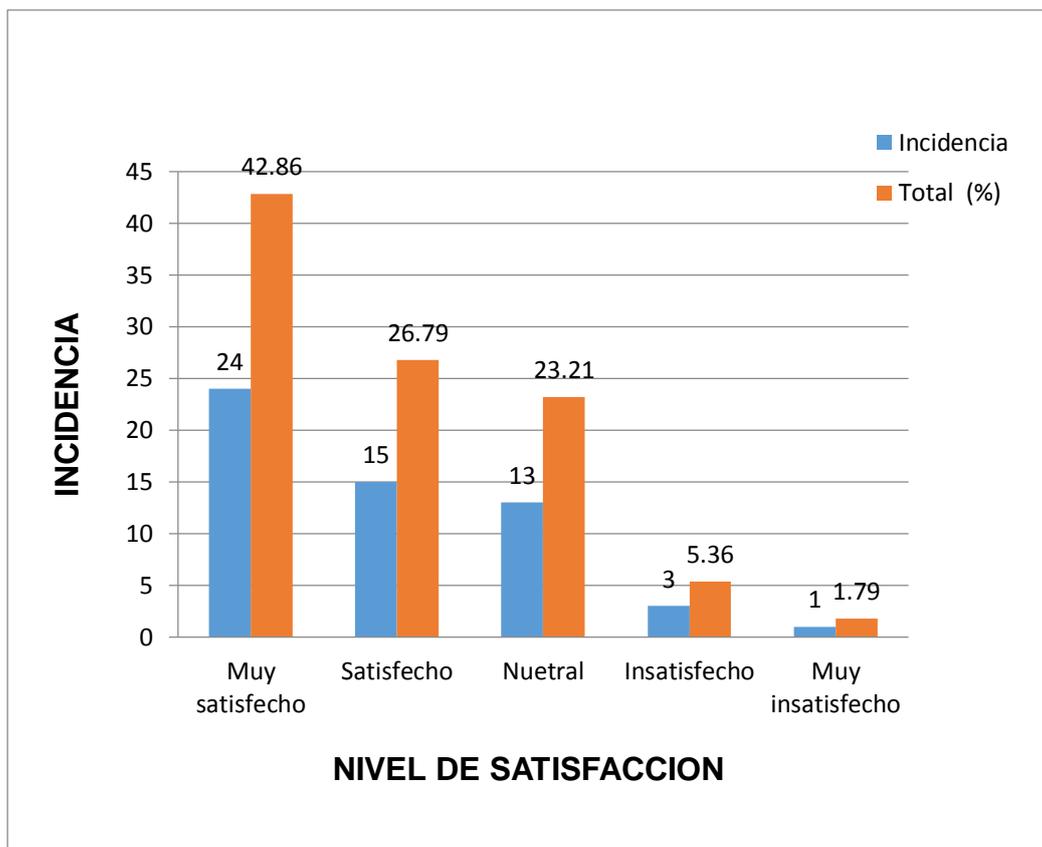
Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca, en un 39.29% se sienten satisfechos con la capacitación que recibieron para el trabajo que realizan actualmente, mientras que los 2 colaboradores (3.57%) recién ingresados consideran mucha insatisfacción en este aspecto.

Los colaboradores del SAT Cajamarca, en un 39.29% se sienten satisfechos con la capacitación que recibieron para el trabajo que realizan actualmente, en comparación con el personal que ingresó cuando aún no se usaba el modelos de gestión por competencias, es decir hace 9 meses aproximadamente; mientras que los 2 colaboradores (3.57%) recién ingresados consideran mucha insatisfacción en este aspecto, pues la etapa de capacitación e inserción fue muy breve, debido a que aún no existe un plan de entrenamiento y capacitación manejado en su totalidad.

Gráfico N° 8

Es completamente capaz de ejecutar sus tareas actuales

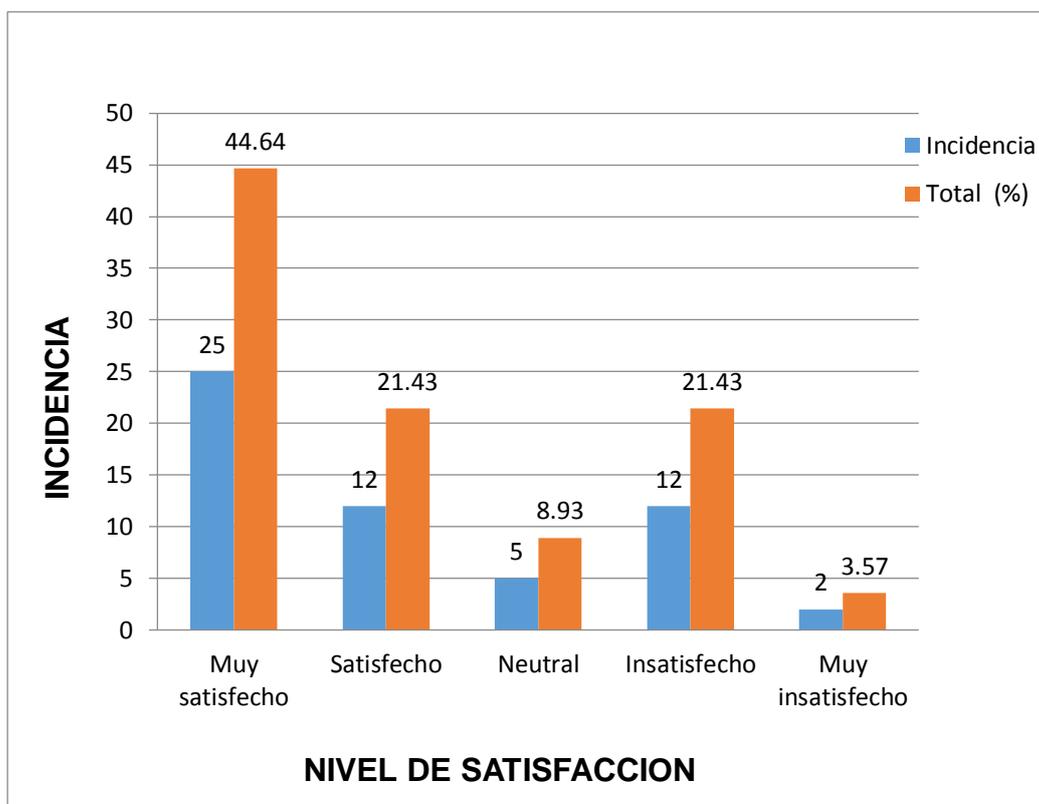


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, el 42.86 % de los colaboradores manifiesta que se siente completamente capaz de ejecutar sus tareas actuales, lo cual ha sido apoyado con el que el personal cuente con todo el equipamiento requerido para desarrollar su trabajo y la capacitación que recibió para ellos y el tiempo que lleva laborando en esa posición, en cambio solo el 1.79 % de personal, que por lo general son personal nuevo, se siente muy insatisfecho debido a que hay cosas que no conocen aún y tiene que estar recurriendo a sus compañeros de trabajo más experimentados, lo cual a la vez refuerza el trabajo en equipo y clima laboral.

Gráfico N° 9

Tengo confianza en que mi posición actual es segura

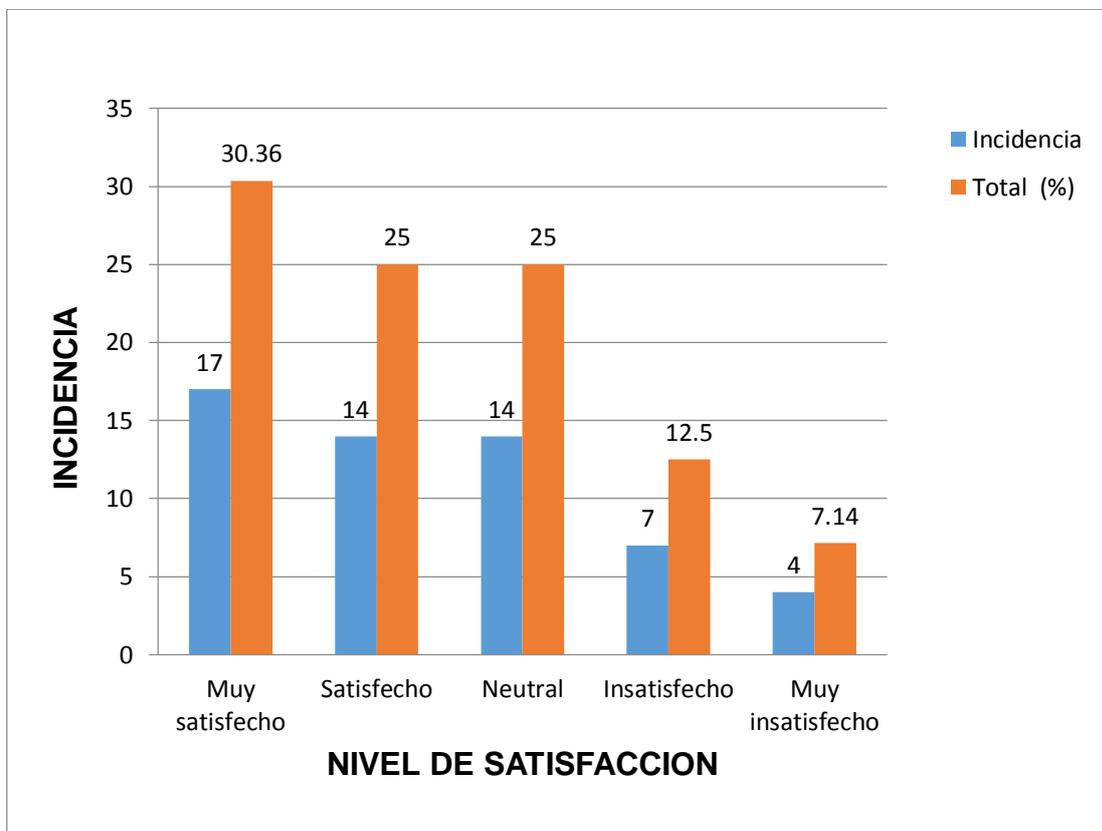


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

El 44,64% de los colaboradores del SAT Cajamarca, sienten mucha satisfacción en cuanto a la confianza que tienen sobre la seguridad de su posición actual, puesto que tienen contrato indeterminado lo cual no se veía con la gestión de recursos sin competencias donde el índice de rotación de personal era más elevado ocasionado deserción. La misma posición no comparte el 3.57 % de colaboradores, que son 2, que están cubriendo licencia y suplencia respectivamente por tiempo definido.

Gráfico N° 10:

Siento que mi desempeño es apreciado por otros

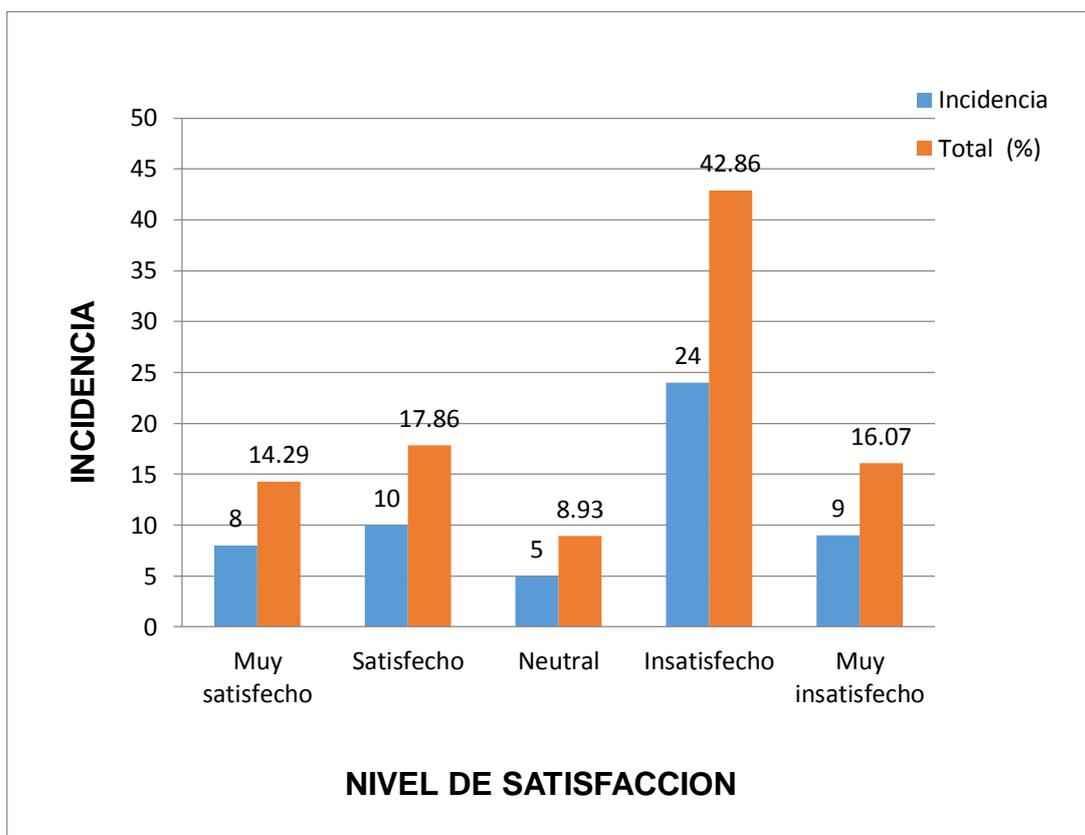


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

El 30.36% de los colaboradores encuestados del SAT Cajamarca, se sienten muy satisfechos ya que otros aprecian su desempeño laboral. En un 55.33% se sienten muy satisfechos y satisfechos con que otros aprecian su desempeño laboral, lo cual incluye a sus jefes y directivos, lo que no se veía en la gestión sin competencias donde la relación y comunicación jefe- colaborador era vertical o solo de ida. En cambio, el 7.14% siente mucha insatisfacción ya que consideran que otros no aprecian su desempeño, siendo en este porcentaje 4 los colaboradores.

Gráfico N° 11

Me pagan lo suficiente por lo que hago

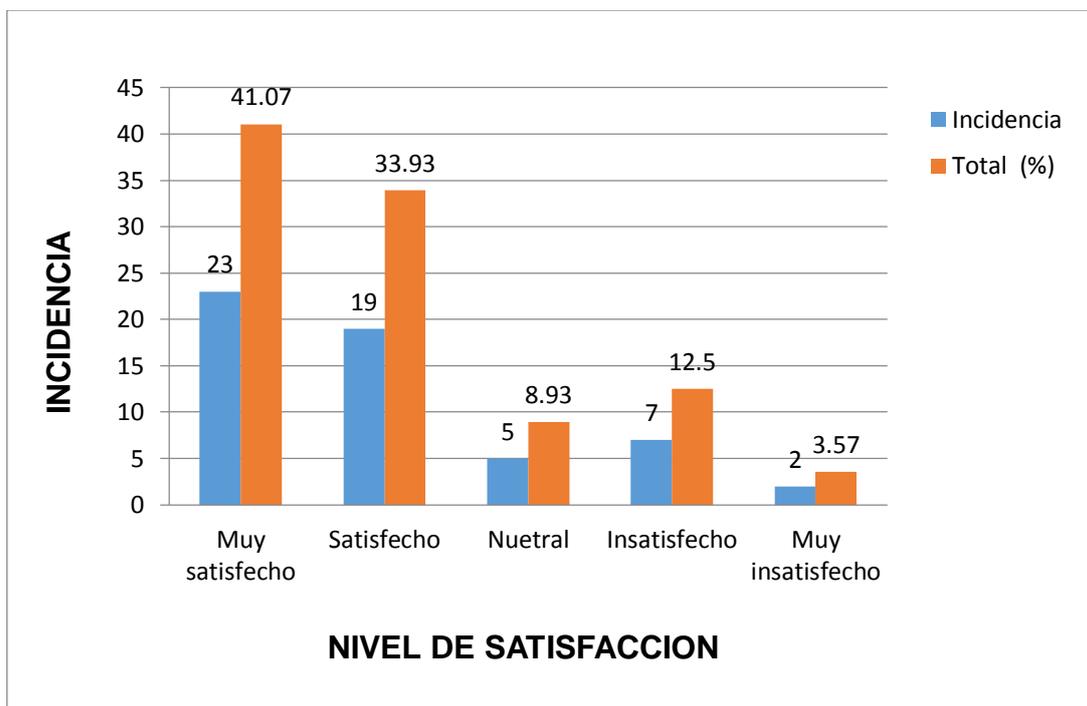


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, el 42.86% de los colaboradores se encuentran insatisfechos con el salario que reciben, frente al 8.93% que se encuentra en una posición neutral y considera que hay puestos que ganan más pero realizan más labores y tienen mayor responsabilidad.

Gráfico N° 12

Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar

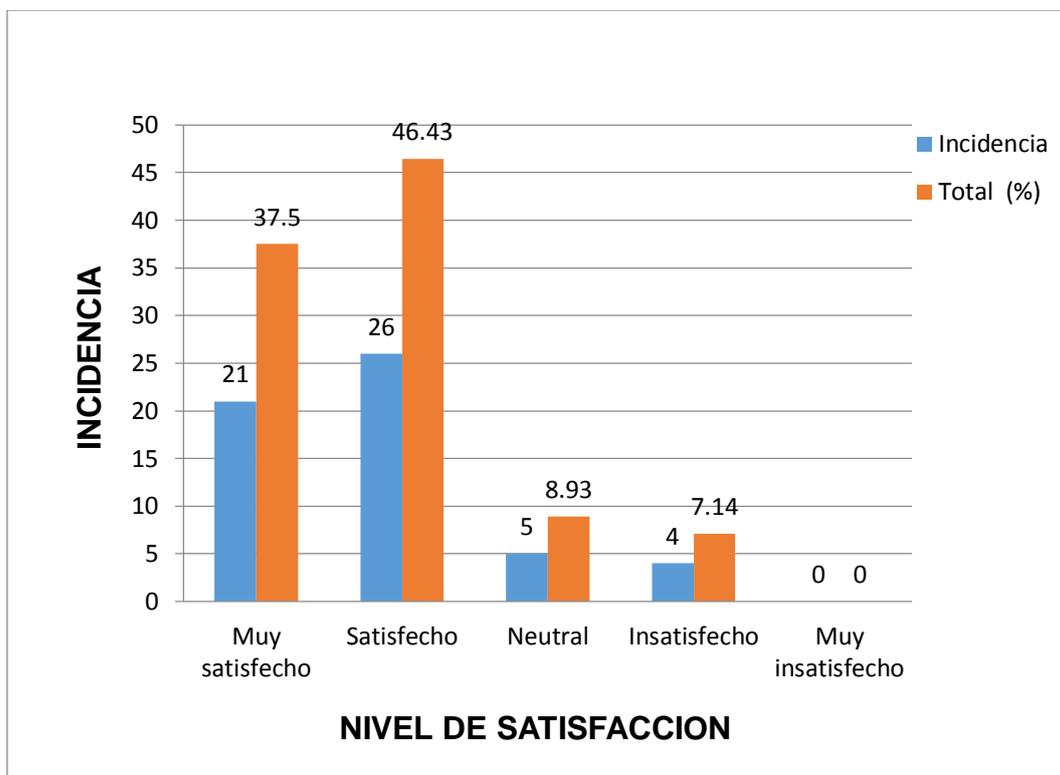


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

El 41.07 % de los colaboradores del SAT Cajamarca, se siente satisfecho ya que cuentan con todo el equipamiento necesario para trabajar y realizar sus labores lo que los hace sentirse completamente capaces de desarrollar sus tareas actuales, y por lo tanto satisfacción personal. El 3.57%, que son 2 colaboradores, se muestra insatisfecho en este aspecto, evidenciándose nuevamente que son los colaboradores nuevos que les parece tedioso hacer los requerimientos básicos necesarios que se hace a través de formatos poco claros.

Gráfico N° 13

Mis colegas me tratan con respeto



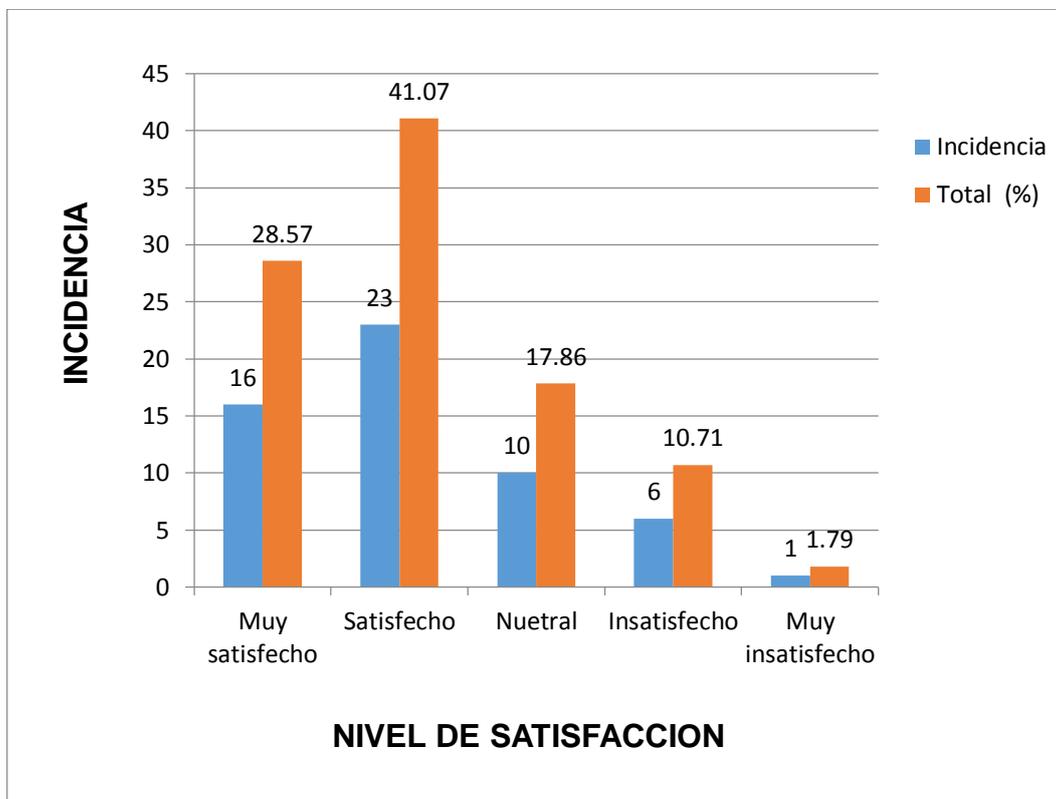
Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, los colaboradores manifiestan estar satisfechos con el trato que reciben de sus colegas, esto se evidencia con el 46.43%, del total de encuestados mientras que el porcentaje de muy insatisfechos es nulo.

En el SAT Cajamarca, el 46.43% que son 26 colaboradores, están satisfechos con el trato que reciben y dan a sus colegas, información que se corrobora con el buen clima laboral que se percibe esto se evidencia, además de la buena práctica de valores institucionales tales como el respeto, la responsabilidad, la equidad y la vocación de servicio, siendo este último un facilitador de las buenas relaciones, mientras que el porcentaje de muy insatisfechos es nulo.

Gráfico N° 14:

Me siento cómodo en mi lugar de trabajo

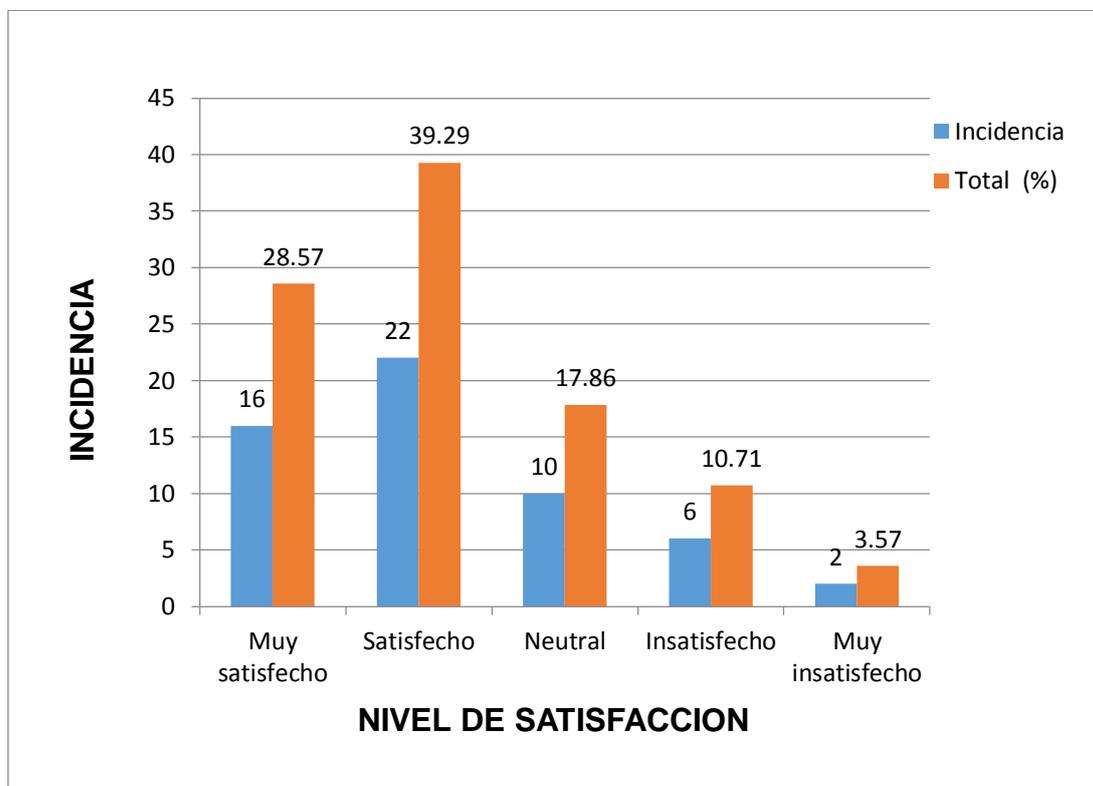


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca, se sienten satisfechos en su lugar de trabajo, así lo muestra el 41.07% de los encuestados, pues encuentran un buen clima laboral estabilidad laboral, equipamiento necesario para realizar sus labores, reconocimiento y buena comunicación, frente al 1.79 % del único colaborador que se siente muy insatisfecho por no sentir seguridad laboral, lo cual lo desmotiva y limita en sus tareas diarias.

Gráfico N° 15

Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas

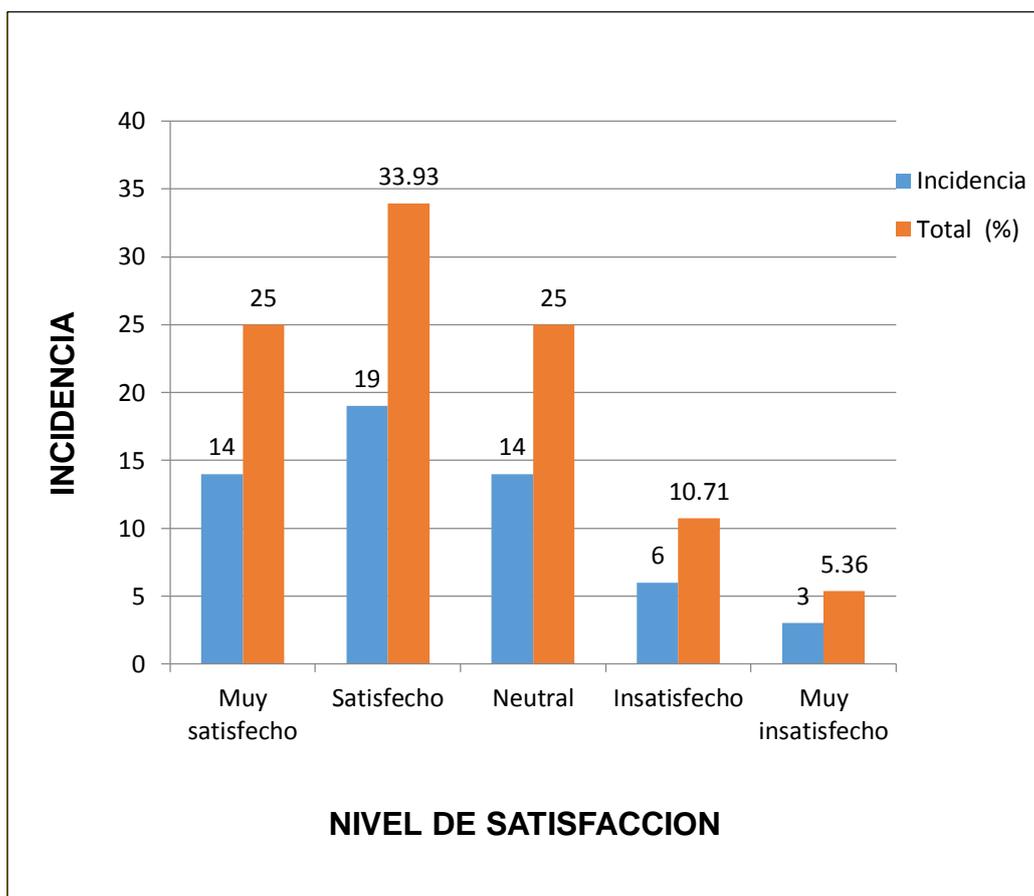


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

El 39.29% de los colaboradores del SAT Cajamarca, se considera satisfecho porque se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas, frente a los 3.57%, que son 2 trabajadores, los que se sienten muy insatisfechos en este aspecto pues consideran que siempre se resuelven los problemas de manera rutinaria, siguiendo reglamentos y normas.

Gráfico N° 16

La administración no le teme al cambio

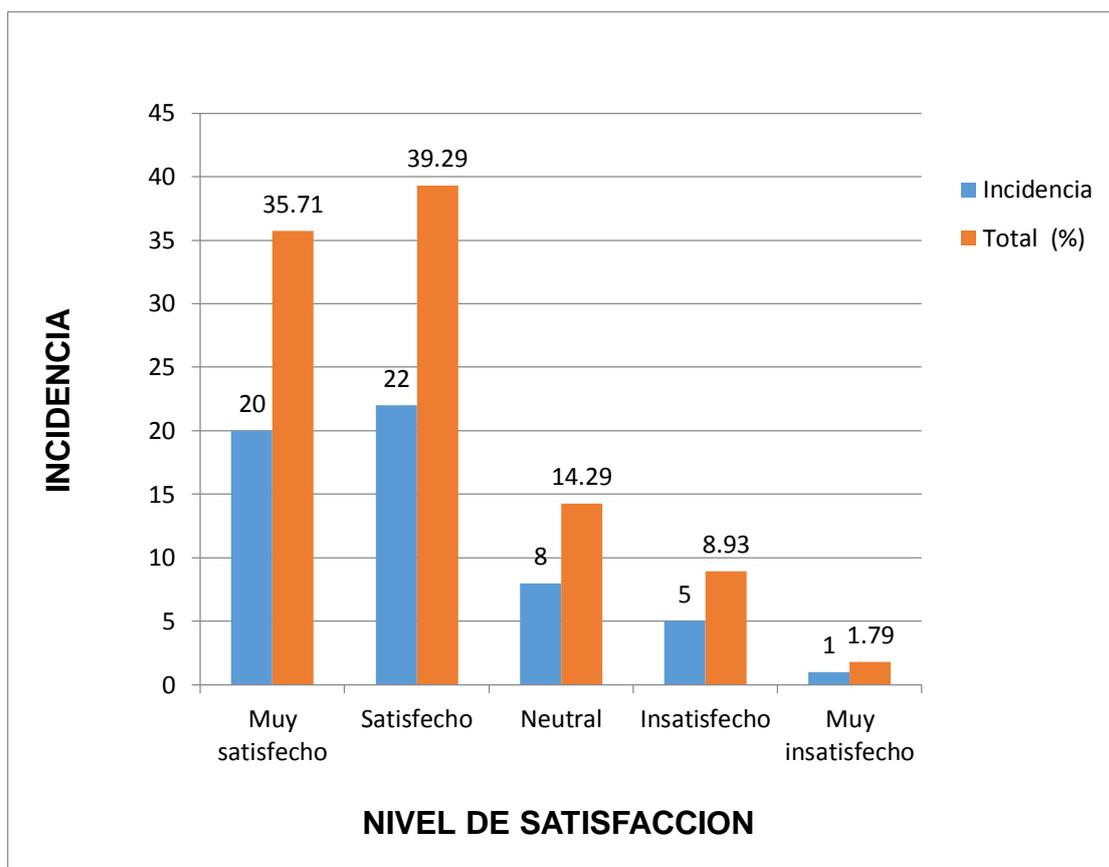


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En un 33.93 %, consideran que la administración no le teme al cambio, ya que trabajan con reglamentos y normas bien establecidos, las mismas que están consideradas dentro de su perfil profesional, y por lo tanto cuentan con personal capacitado para ello. En cambio, sólo un 5.36 % de colaboradores se siente muy insatisfecho y considera que la Administración sí tiene temor cuando se trata de cambiar y no arriesga por fuera de sus normativas.

Gráfico N° 17:

En general, ¿cómo se siente con el actual clima laboral?

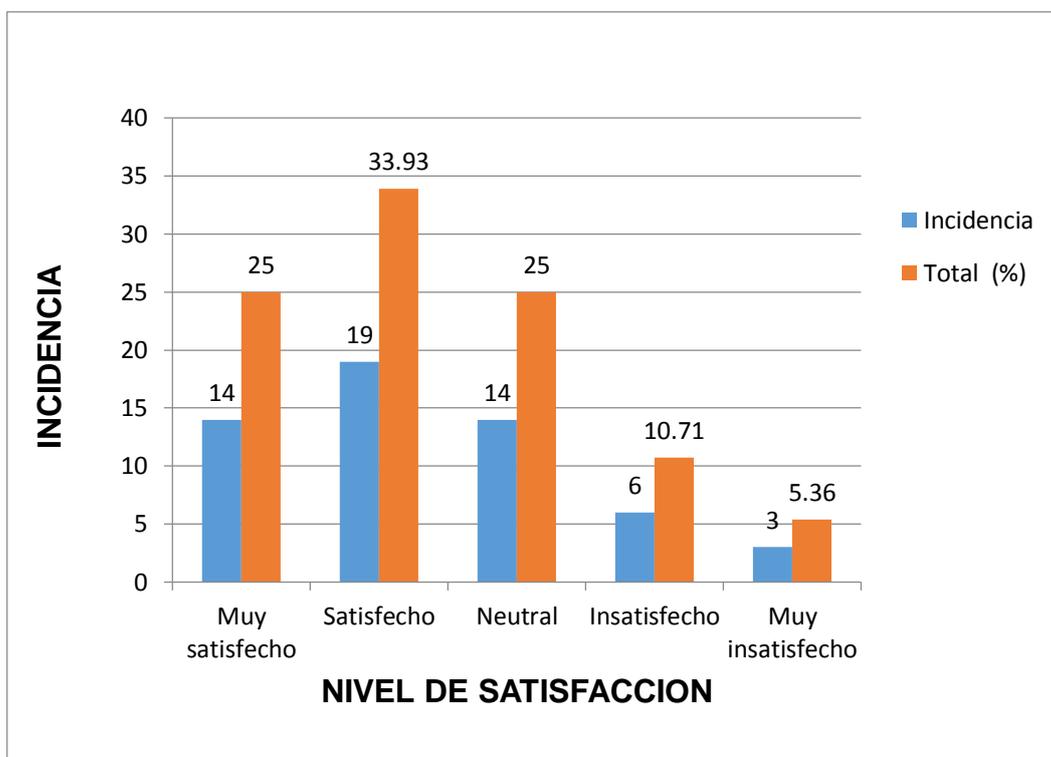


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, los colaboradores, en un 39.29% se sienten satisfechos con el clima laboral que se da en ese lugar, pues se practica los valores institucionales y la comunicación horizontal y es solo el 1.79%, que es el colaborador que recién ha ingresado, siente mucha insatisfacción ya que no se logra acoplar del todo y no ha tenido la oportunidad de compartir mucho con sus colegas

Gráfico N° 18:

Las metas y la estrategia de la empresa son explicadas regularmente por los directivos y gerentes

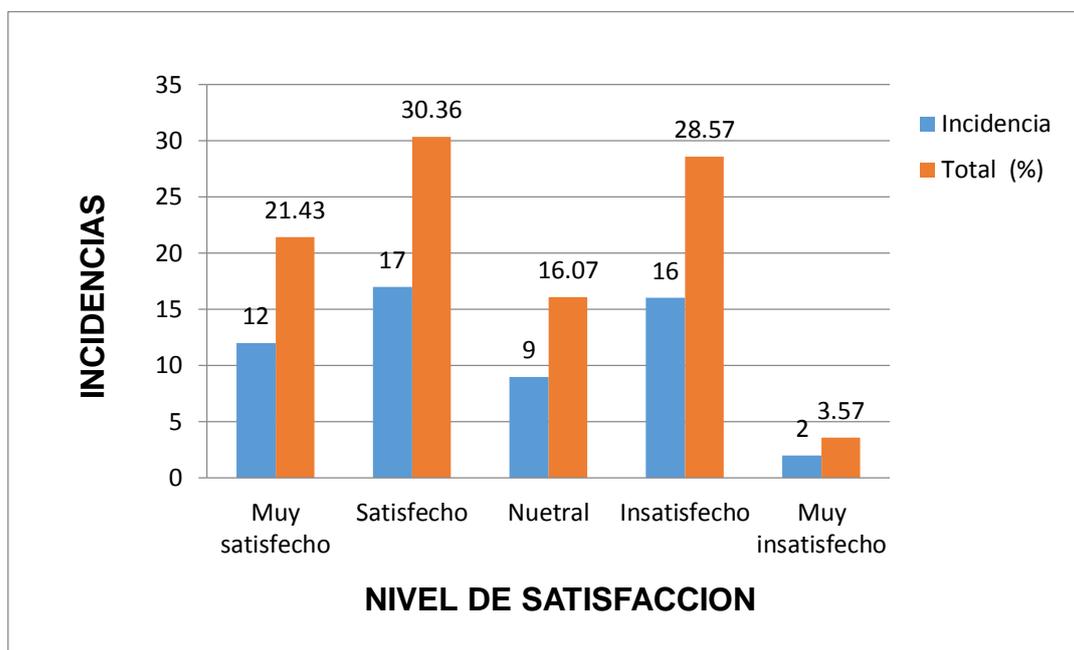


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, el 33.93 % de los colaboradores encuestados, manifiesta sentirse satisfecho ya que las metas y la estrategia de la empresa son explicadas regularmente por los directivos y gerente lo cual crea un clima de confianza y acerca a los directivos con los colaboradores facilitando la comunicación y afianzando el clima laboral, en cambio, el 10.71% al ser trabajadores de campo, tales como notificadores y controlador, están muy insatisfechos pues se enteran de las metas y estrategias posterior mente

Gráfico N° 19

Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos



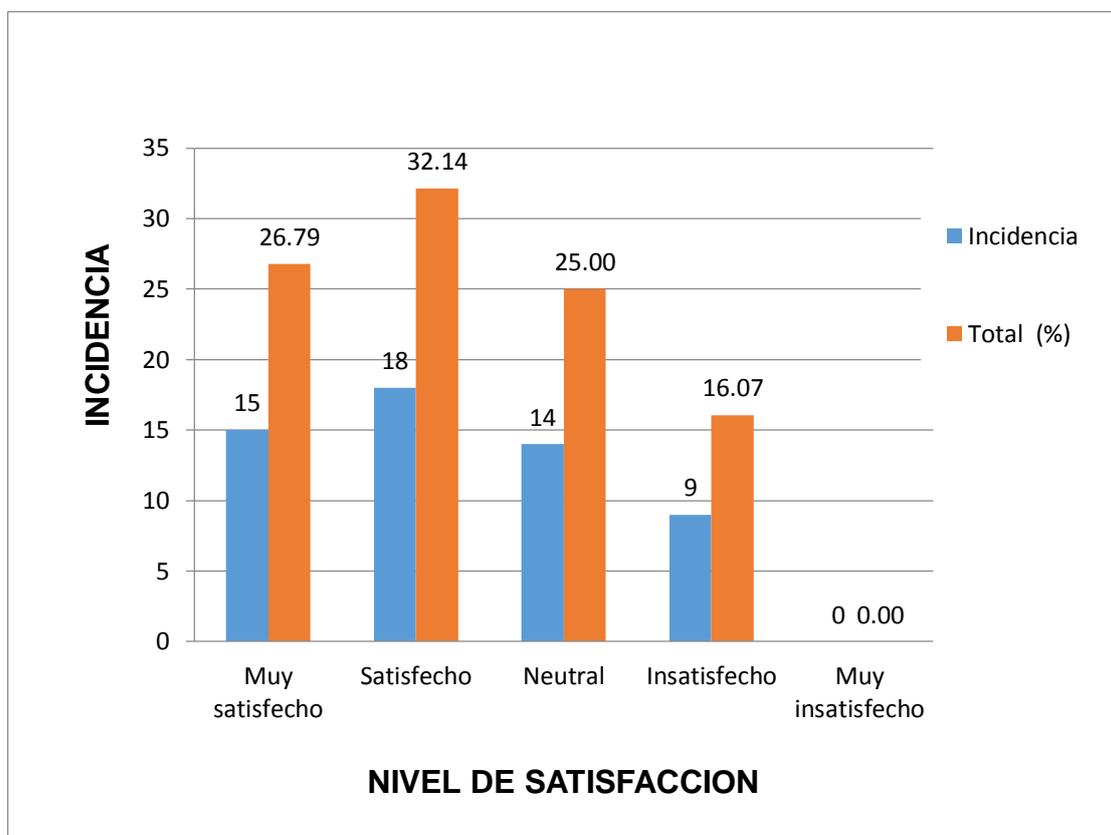
Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores encuestados del SAT Cajamarca, con un 30.36 % están muy satisfechos con que los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos establecidos para el cumplimiento de labores y metas, mientras que el 3.57%, se muestra muy insatisfecho en este aspecto.

Más del 50% están muy satisfechos y satisfechos con que los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos establecidos para el cumplimiento de labores y metas evidenciando una preocupación por el desarrollo de los colaboradores, además que con la gestión por competencias ya se realiza evaluaciones y seguimientos laborales de cada trabajador, mientras que el 3.57%, se muestra muy insatisfecho en este aspecto, pues los directivos se reúnen de manera frecuente con personal de oficina y con quienes realiza trabajo de campo solo de vez en cuando.

Gráfico N° 20:

Los directivos y gerentes siguen las políticas y reglas de la empresa

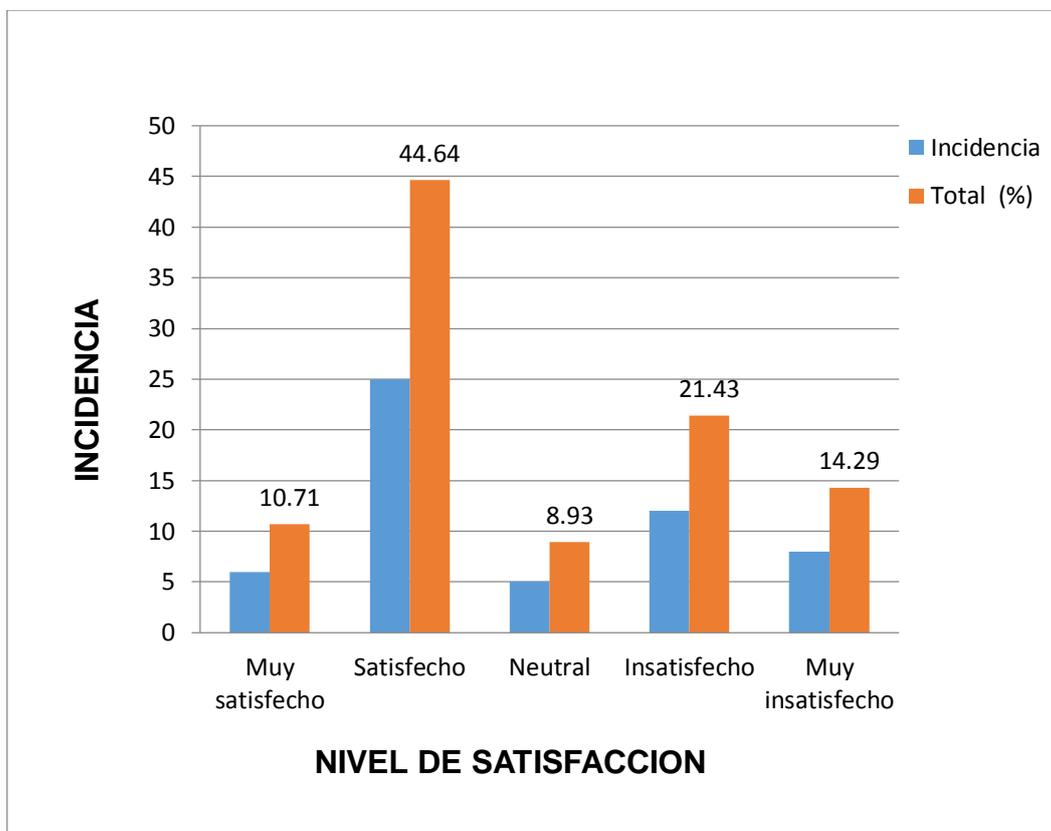


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, el 32.14 % de los colaboradores se sienten satisfechos con que los directivos y gerentes siguen las políticas y reglas de la empresa de la misma manera como lo hacen todos quienes laboran ahí, ya que el trabajo guiado y planificado es la mejor y única forma de lograr resultados óptimos, pero el 16.07% muestra insatisfacción pues consideran que el tema de horarios no se cumple para todos pues salen tarde de trabajar y llevando trabajo a casa.

Gráfico N° 21:

Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito

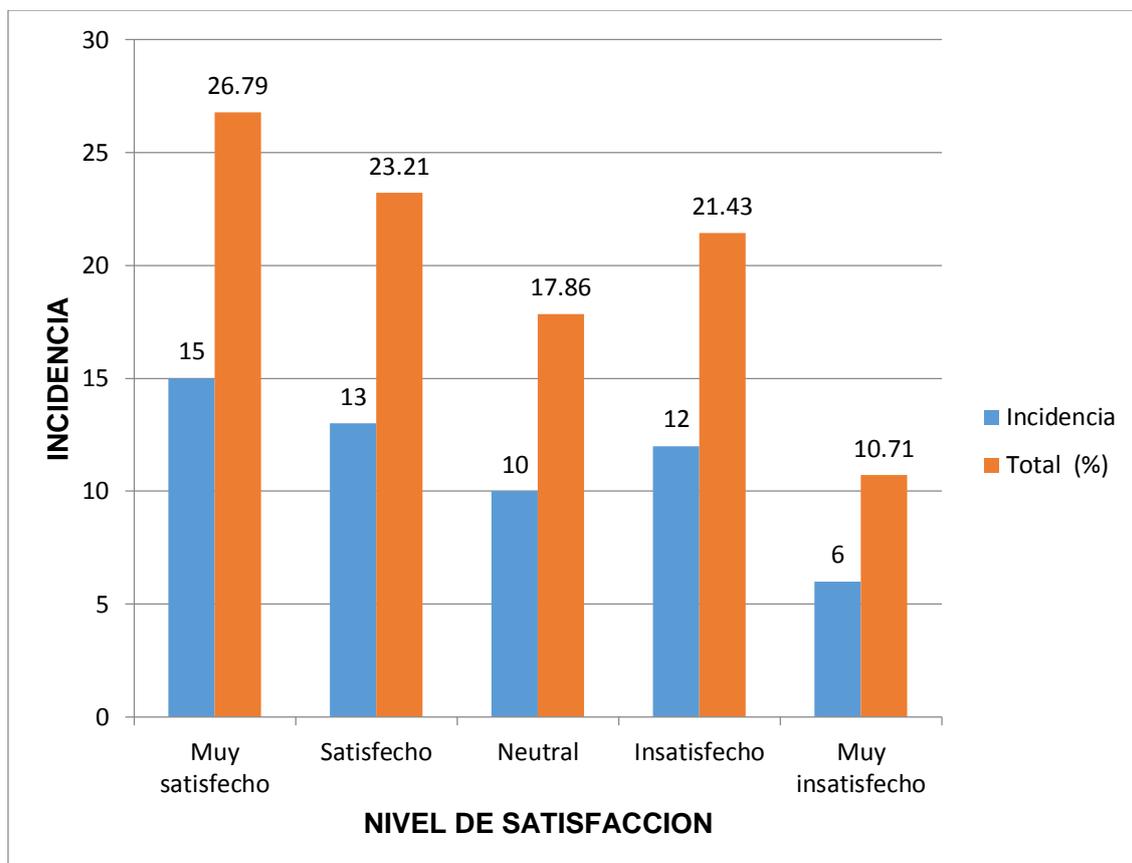


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca, el 44.64 % de los colaboradores del SAT Cajamarca, está satisfecho con que los directivos y gerentes monitorean sus éxito laboral gracias a los seguimiento y evaluaciones de desempeño que se realizan periódicamente, en cambio el 21.43%, se muestra insatisfecho con que los gerentes y directivos monitoreen sus éxitos ya que consideran una forma de buscar pretextos mínimos para desestabilizar su relación laboral.

Gráfico N° 22:

En general, califique su satisfacción con su trabajo

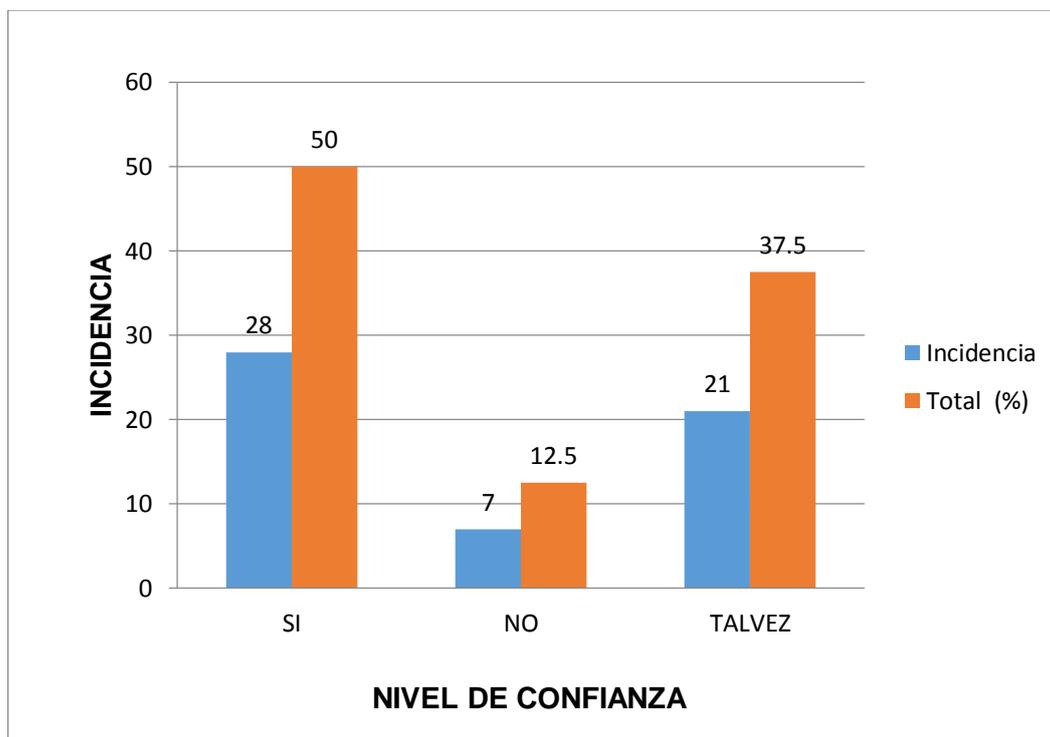


Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

En el SAT Cajamarca, el 26.79 % de los colaboradores manifiesta sentirse satisfecho en su trabajo, pues laboran en un lugar donde es grato el clima laboral, se practica valores, hay confianza, comunicación en todos los niveles jerárquicos, se preocupan por mi desarrollo y seguimiento laboral mientras que el 10.71%, se muestra muy insatisfecho en este aspecto, debido a que no son personal estable, están laborando poco tiempo y no se han integrado bien al grupo.

Gráfico N° 23

Va a continuar trabajando para esta empresa



Elaboración propia
Fuente: encuesta aplicada (anexo 2)

Los colaboradores del SAT Cajamarca, el 50% si va a continuar trabajado en esta empresa, pues son personal estable y con contratos indefinidos, aspecto que cuando no se manejaba las competencias la incertidumbre y la rotación de personal era de mayor frecuencia, en cambio el 37.5%, tal vez continúen trabajando en esta empresa, ya que todo está en función a la renovación de sus contratos, muchos de los cuales son mensuales o semestrales.

3. GUÍA N° 2

Tabla N° 2

Lista de chequeo para gestión de recursos humanos por competencias

Indicador medio Ítem	Σ de valores (por ítem)	Total de enunciados (por ítem)	Caracterizador crítico (por ítem)	Porcentaje de cumplimiento (%)
Planeación de recursos humanos	27	10	4	0.675 %
Diseño organizacional y de puestos	18	6	4	0.75 %
Reclutamiento, selección, ubicación y salida	69	21	4	0.821%

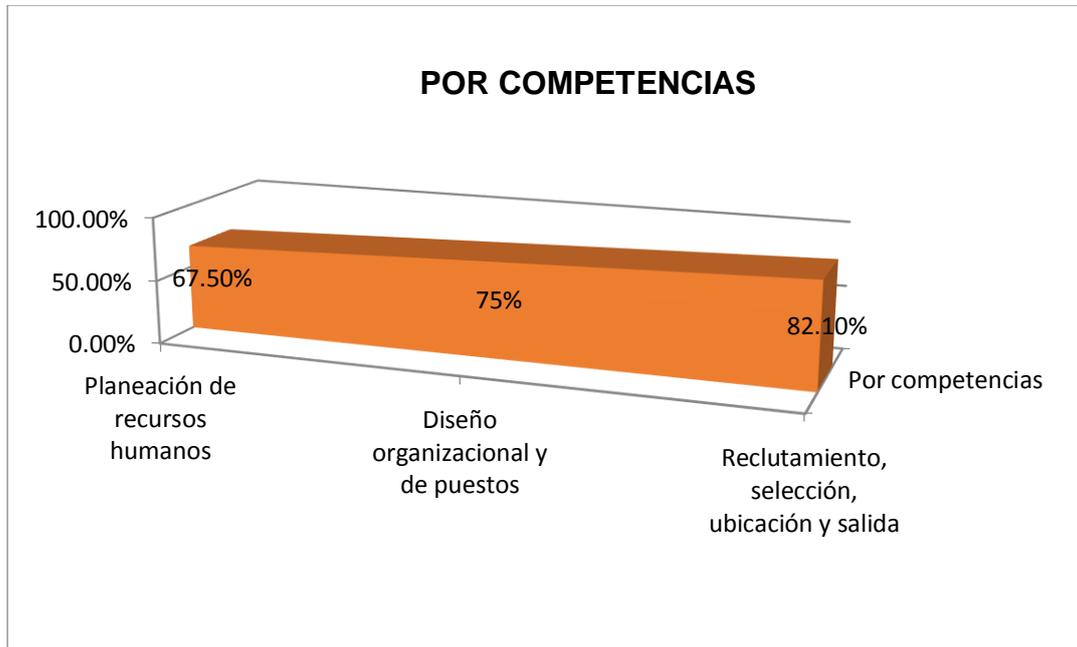
Fuente: Aplicación de check list N° 2

Resumen:

Ítem	Porcentaje de cumplimiento (%)
Planeación de recursos humanos	67.5 %
Diseño organizacional y de puestos	75 %
Reclutamiento, selección, ubicación y salida	82.1%

Gráfico N° 24:

Lista de chequeo para gestión de recursos humanos por competencias



Fuente: Tabla N° 2

En la tabla se puede apreciar que el indicadores Reclutamiento, selección, ubicación y salida representa el 82.1% de cumplimiento, seguido por el ítem de Diseño organizacional y de puestos que representa el 75 % de cumplimiento. El menor valor de cumplimiento lo representa el ítem Planeación de recursos humanos con 67.5%.

Con la implementación del modelo de gestión por competencias se detectó las competencias que requieren un puesto de trabajo para que los individuos puedan tener una experiencia de desempeño exitoso, pudiendo identificar a la persona que cumpla con estas competencias, mediante evaluaciones en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Favorecer el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto de trabajo, disminuyendo la brecha de competencias existentes.

Permitir que las personas que trabajan en la organización oriente su trabajo en torno a la misión de la empresa, como a los objetivos estratégicos de la misma.

Encaminar las actividades esenciales del real de recursos humanos en cuanto a los subprocesos a llevarse a cabo alrededor de las competencias identificadas, que se encuentran en todo el personal de la empresa.

Permitir que el personal de cargos superiores conduzca al personal en función de las competencias identificadas y lleve a cabo la manera de desarrollar dichas competencias.

4. Cuadro comparativo general del nivel de cumplimiento de la gestión del talento humano

Tabla N°: 3

Comparativo del nivel de cumplimiento con competencias y sin competencias

Ítem	Total de enunciados	Caracterizador críticos	Σ de valores (por ítem)		Sin competencias (S.C)	Por competencias (P.C)
			S.C	P.C		
Planeación de recursos humanos	10	4	14	27	35.00%	67.50%
Diseño organizacional y de puestos	6	4	6	18	25%	75%
Reclutamiento, selección, ubicación y salida	21	4	24	69	28.60%	82.10%

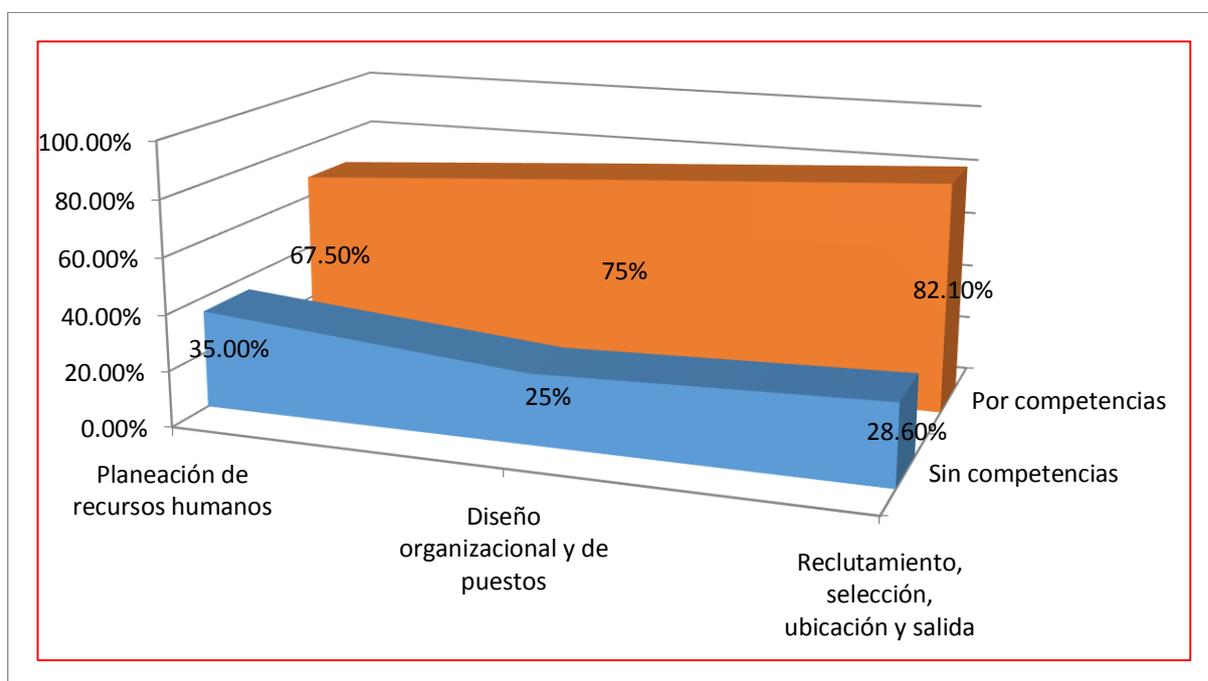
Fuente: Aplicación de check list N° 1 y 2

Resumen

Ítem	Sin competencias	Por competencias
Planeación de recursos humanos	35.00%	67.50%
Diseño organizacional y de puestos	25%	75%
Reclutamiento, selección, ubicación y salida	28.60%	82.10%

Gráfico N°:25

Comparativo del nivel de cumplimiento sin competencias y por competencias



Fuente: Aplicación de check list N° 1 y 2

Como se puede apreciar en la gráfica general, el ítem Reclutamiento, selección, ubicación y salida bajo el modelos por competencias, presenta el mayor valor de cumplimiento con un 82.10% frente a los 28.6 % sin competencias. El ítem Diseño organizacional y de puestos por competencias, presenta el mayor valor de cumplimiento con un 75% frente a los 25 % sin competencias. Planeamiento de recursos humanos por competencias representa el 67.5% de cumplimiento frente al 35 % del mismos ítem pero sin competencias.

5.2. Contrastación de hipótesis

En base a la información obtenida del check list y cuestionario aplicados a los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, se realiza la contrastación de la hipótesis.

El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el latente en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.

El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y en cualquier área de la empresa, debido a la interrelación que mantienen entre sí todas las actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos, Es así que **Cabanillas Gavidia, Nilda S.** (2009), en su tesis de pos grado “Gestión y evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Empresa de Transportes Días S.A – Cajamarca” manifiesta también como la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico y el intenso movimiento por la calidad y productividad, deviene de las personas que en ellas trabajan.

La aplicación del modelo por competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores. No existe una estructura de

la organización bien definida y con los puestos de trabajo cubiertos de acuerdo al perfil deseado, desde el gerente hasta los empleados y obreros; motivo por el cual no se cumplen con los objetivos trazados por la empresa. La Gerencia General no promueve ningún tipo de integración entre gerencia ni entre trabajadores, esto se refleja en la falta de coordinación entre áreas para brindar un mejor servicio al cliente, así también lo concluye **Pajares, N (2006)**, en sus tesis titulada “Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P.S. Sedacaj S.A. – Cajamarca.

El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta. **Mazuelos, S.(2013)**, en su tesis de pos grado, “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma”, concluye que :el proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoya en que el modelo considera competencias y sub competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.

El desarrollo de competencias laborales es un elemento transformador, productivo y competitivo, que permitirá la satisfacción personal y el desarrollo de un trabajo con calidad, se requiere de un continuo aprendizaje, para estar a la vanguardia de los cambios del desarrollo, la ciencia, tecnología, e innovación, y adquirir los nuevos conocimientos, habilidades y disposiciones para realizar un desempeño exitoso en

sus actividades es primordial para todo ser humano que quiera destacar en todos los ámbitos, ya sea profesional o laboralmente. Hoy en día, el aprendizaje permanente es una necesidad y se tiene que mejorar las aptitudes y competencias constantemente.

Dar facilidades a los trabajadores para que ellos también cumplan funciones de líderes y así con el transcurso del tiempo ir informándose no es suficiente, ya que para formar líderes, se requiere de mucho más que solo saber hablar y darle espacio a que se desarrollen sus competencias, en un contexto determinado o en cualquier contexto. El saber, las del saber hacer y las del ser, son las competencias generales que favorecen el desarrollo.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para el desempeño competente; la gran movilidad de las personas exige cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las organizaciones se gestione el talento humano por competencias.

CAPÍTULO VI

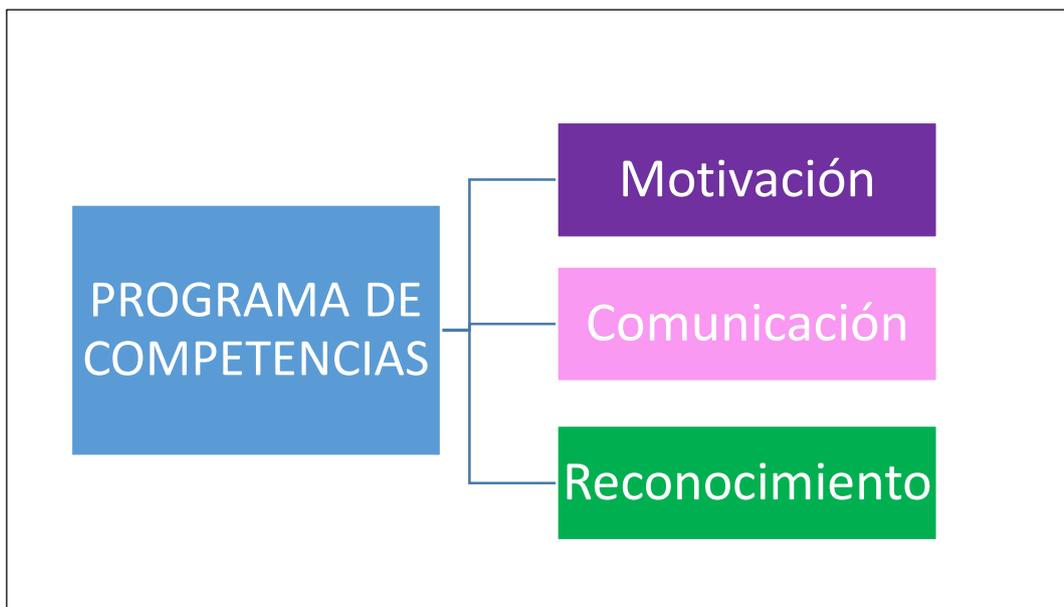
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

6.1. Descripción de la propuesta

El Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca, necesita una solución que gire en torno a mejorar las competencias que hasta el momento no has sido alienada con el logro de objetivos personales e institucionales, a fin de poder fortalecer la Administración de la institución. Por lo tanto considero sustancial y estratégico la creación de un Programa de refuerce estas competencias de motivación, comunicación y reconocimiento, por medio de acciones que movilicen el conocimiento y beneficien el desarrollo humano y profesional de los trabajadores y de la institución.

Cuadro N° 5

Programa de competencias: motivación, Comunicación, Reconocimiento



Fuente: Elaboración propia

Como propuesta para alinear estas competencias con la administración de Servicio De Administración Tributaria SAT Cajamarca y sirva como herramienta de mejora, se plantea una estrategia basada en una serie de actividades lúdicas, de innovación y motivación.

El primer paso es escoger un nombre sonoro que reúna y convoque a la participación de los colaboradores dentro del proyecto: Com-talento humano: programa de competencias y gestión del talento humano en el servicio de administración tributaria SAT Cajamarca.

6.2. Objetivo

Mejorar la calidad de vida de los trabajadores para hacer más eficiente su desempeño laboral, el mismo que se ve reflejado en la productividad del SAT Cajamarca

6.3. Etapas

Para lograr mayor acogida con el programa, se divide en tres etapas: Integración, Gestión Comunicacional, Entrenamiento. Antes de llevar a cabo cada etapa, se lanzará una campaña de expectativa que lleva por nombre “En SAT van a pasar cosas...” Este mensaje pondrá alertar a todo el personal de la institución por una semana, previa al lanzamiento del programa. Durante este periodo se enviarán mensajes intranet, se colocarán avisos, se enviarán e-mails, esto con el fin de impactar gradualmente haciendo una campaña innovadora que los motive y los ponga a pensar ¿qué está pasando?, ¿qué se estará por proponer?, ¿cuáles aspectos van a suceder... etc.?

El último día se cita a una reunión a todo el personal, incluido el Gerente, quien será el encargado de explicar el programa cuya duración será, inicialmente, de 2 meses y se explicarán sus respectivas etapas.

Etapas 1: Integración: Capital humano motivado

Se busca llegar de manera dinámica a los colaboradores, sacándolos de rutinas para motivarlos a nivel personal y laboral. De igual forma se sugiere una reunión

de cada área para un mayor confort dentro de la institución. Esta etapa se propone como un momento de iniciación ritual que le permita a los empleados y a la organización establecer nuevos lazos de comunicación y formas alternativas de interlocución para el reconocimiento del talento humano y el valioso capital que constituyen las personas que conforman el SAT Cajamarca, desde una perspectiva de motivación lúdica, integración y salud emocional tanto individual como colectiva. Esta fase trabaja la variable Gestión del Talento humano y se realizarán cuatro actividades, planeadas de la siguiente manera:

Tabla N° 4:

Etapa 1: Integración. Capital Humano motivado

Actividades	Descripción
Integración "Comunidad SAT"	Por un tiempo indefinido se buscará compartir desayunos de manera tal, que cada área una vez a la semana se encargará de ofrecer a tempranas horas del día. Es algo sencillo, pero es el espacio donde el área encargada buscará comunicar mediante una actividad lúdica preparada algún aspecto relacionado con los valores, talentos y atributos de su área y de las personas que la componen a los demás miembros de los equipos de trabajo. De esta manera no se queda solamente en compartir un desayuno sino compartir aquellos valores y atributos de la cultura organizacional que caracteriza al Talento Humano en el SAT Cajamarca y que tenga alta recordación y reconocimiento. Por ejemplo, los talentos que tiene cada miembro del área y sus formas de aprendizaje y compartimiento. De igual forma se siguen realizando la celebración de los cumpleaños cada mes, donde también es un espacio para compartir.

<p>Lúdica</p> <p>“I Juegos deportivos Copa SAT”</p>	<p>En esta actividad se busca la distensión a partir de la lúdica, el juego y la sana competencia. Pueden participar de manera activa conformando los equipos dentro de cada área. Como no hay tanto personal para conformar en cada área un equipo de fútbol por ejemplo, la idea es que cada uno se inscriba en las diferentes disciplinas propuestas, entre las cuales se sugiere: tenis de mesa, rana y billar. El SAT Cajamarca está abierto a otras disciplinas que quieran proponer. El torneo se llevará a cabo los sábados o domingos donde se realizará una disciplina cada fin de semana. Se publican fotos y puntajes del torneo en la página web. Se gestionará un premio o reconocimiento para el ganador en cada una de las disciplinas</p>
<p>Motivación</p> <p>“Controla tu estrés”</p>	<p>Esta actividad busca incentivar a los colaboradores a que tengan una actitud positiva frente a su vida personal, al trabajo, a su futuro. De esta manera se llevarán a cabo charlas de motivación y talleres de inteligencia emocional liderados por expertos en la materia. El objetivo consiste en ayudar a superar los posibles obstáculos y dificultades que tengan a nivel personal y de igual forma aprovechar sus capacidades y aumentar su rendimiento. Las charlas tratarán estos temas:</p> <p>Control del estrés</p> <p>Actitud positiva por la vida.</p> <p>Capacitación auto masajes</p>
	<p>Para prevenir enfermedades y con el fin de hacer una jornada de salud gratuita para los empleados se llevarán a cabo charlas preventivas y controles médicos. Esto con el fin de mejorar la calidad de vida y por supuesto llevar control de los</p>

<p>Salud "SAT por tu salud"</p>	<p>colaboradores, garantizar el cuidado de la salud física y emocional y prevenir enfermedades en sus hogares.</p> <p>Jornada "SAT POR TU SALUD"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración Riego Cardiovascular • Examen prevención cáncer de seno. • Donación de Sangre • Vacunación <p>También son importantes tres charlas que serán llevadas a cabo dentro del tiempo estipulado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Charla síndrome túnel del carpo • Charla Nutrición • Charla VIH-SIDA
---	---

Fuente; Elaboración propia

Etapas 2: Comunicación: Comunicación en acción

Esta fase trabaja principalmente el fortalecimiento de las competencias y capacidades comunicacionales; de igual forma girará en torno a una serie de actividades que pretende beneficiar la comunicación entre los colaboradores de manera escrita y oral. De tal manera que se comenzará por retomar cursos y talleres de ortografía, redacción y comunicación verbal. Esto le dará una mejor imagen a la institución y se espera que contribuya con brindar satisfacción personal.

Tabla N° 5

Etapa 2: Comunicación: Comunicación en acción

Actividades	Descripción
<p>Ortografía y gramática</p> <p>“ I Concurso de ortografía”</p>	<p>A la institución le interesa que sus miembros tengan mejor ortografía y redacción; por ello se dictarán una serie de cursos gratuitos para desarrollar esta habilidad, por medio de talleres y actividades lúdicas. Después de haber tomado estos cursos, se llevará a cabo un concurso donde se premiará al colaborador con mejor ortografía y redacción dentro de la institución. Se hace una mención en la página web al ganador y se le otorga un reconocimiento en especie.</p>
<p>En línea con SAT</p> <p>"Comunícate mejor"</p>	<p>SAT en línea continuará la actualización de la página web y se capacitará para el manejo del software del sitio a los responsables de la información y al administrador para_ que sea más dinámica e interactiva e intercomunicación con SAT Cajamarca. Los responsables de la información serán escogidos por cada área, cabe resaltar que al actualizar gradualmente el sitio virtual se informará a clientes y proveedores, sobre los cambios y actualidad empresarial.</p>
<p>“Comunícate mejor”</p>	<p>SAT Cajamarca brinda a sus colaboradores la oportunidad de recibir talleres para hablar en público y contar con mayores hábitos de lectura, con el fin de fortalecer la capacidad comunicacional desde la institución. Esta actividad busca que las competencias comunicativas, las habilidades de expresión, las destrezas de generar información permitan movilizar los conocimientos de las personas que construyen día a día la cultura organizacional.</p>

Fuente; Elaboración propia

Etapa 3: SAT a tu servicio

Esta etapa es destinada únicamente para el área de Servicio al cliente, Soporte y Posventa, porque son ellos los que tienen el contacto directo con el cliente. De manera tal que para las personas de las regionales se busca traerlas para que eventualmente asistan a este tipo de entrenamiento. Toda esta fase se llama "SAT a tu servicio", esto quiere decir que contamos con un personal capacitado para satisfacer las necesidades y atender de manera cordial y diligente a los clientes.

Tabla N° 6

Etapa 3: SAT a tu servicio

Actividades	Descripción
SAT-Couching Entrenamiento	Se dictarán talleres por expertos en servicio al cliente, donde se trabajan los conceptos principales, teorías y se hacen actividades dinámicas para mayor aprendizaje de la información. Es una alternativa para fortalecer el talento humano desde el Couching empresarial sobre servicio y satisfacción al cliente.
Servi-SAT competencias	Realizar exámenes y talleres donde se fortalezcan competencias comerciales y de mercadeo y se resalte al colaborador del área de servicio al cliente con mayor habilidad y destreza de interlocución preventiva, venta y posventa, siendo un modelo de gestión para las demás áreas de servicio.
SAT-ideas innovación	Por medio de lo aprendido el área de servicio al cliente se encargará de hacer mejoras y de hacer un planteamiento innovador y creativo; las ideas serán promovidas en un concurso que se llevará a cabo anualmente. Cada participante del área presentará una alternativa de innovación en el servicio para dinamizar los procesos y lograr mayor productividad y satisfacción por parte del cliente. La propuesta ganadora recibirá un premio como incentivo a su creatividad.

Fuente; Elaboración propia

6.3. Modelo

Para impulsar este proyecto se han buscado dos herramientas "brochure" informativo y portafolio para entrenamiento coaching. El primero de ellos es un folleto informativo surge de la idea de que no todos los colaboradores del SAT tienen acceso a internet. Este plegable servirá para que cada funcionario lleve de forma activa su cronograma, cumpliéndolo y asistiendo a todas las actividades. Se publicará a lo largo de cada mes, teniendo en cuenta que las diferentes variables y acciones estratégicas sobre las que se trabajan estarán integradas periódicamente durante cada mes.

Com-Talento humano SAT-Cajamarca Programación febrero

Actividad	Fecha	Hora	Lugar	Dirigido a	Responsables
Desayuno ofrecido por el área de Servicios	01	8:00 am	Sede principal	Funcionarios	Supervisor de servicios
Charla Control del Estrés	05	5 a 7 pm	Sede principal	Funcionarios	Departamento de recursos humanos
Desayuno ofrecido por el área Administrativa	08	8:00 am	Sede principal	Funcionarios	Supervisor de administración
Jornada de Donación de Sangre	13	8 a 11 am	Carpa ubicada en SAT	Funcionarios y familiares	Departamento de recursos humanos

Desayuno Ofrecido por Área de Logística	15	8:00 am	Sede principal	Funcionarios y familiares	Supervisor de logística
Primera Sesión: Ortografía	19	5 a 7 pm	Sede principal	Área de Servicios	Departamento de recursos humanos
Desayuno Ofrecido por Área Fiscalización	22	8:00 am	Sede principal	Funcionarios	Supervisor de fiscalización
Segunda Sesión: Ortografía	26	5 a 7 pm	Sede principal	Área de servicios	Departamento de recursos humanos
Desayuno Ofrecido por Área Informática	28	8:00 am	Sede principal	Funcionarios	Supervisor de logística

6.5. Beneficios de la implementación del programa Com –Talento humano

- La productividad de los colaboradores será más eficiente si se mejora la calidad de vida de ellos y con el programa Com-Talento humano les ofrece charlas donde pueden ayudar a superar los obstáculos que se les pueden estar presentando y realicen sus actividades laborales y personales bajo un concepto de motivación y automotivación.
- La realización de este programa elevará los niveles de comunicación tanto a nivel de colaboradores como también con los clientes que acuden a realizar sus trámites tributarios. Por consiguiente, la imagen de la institución se verá afectada positivamente.

- El reconocimiento público a los colaboradores como parte del programa COM. TALENTO HUMANO, motivará al colaborador y a sus compañeros de trabajar para seguir esforzándose por lograr objetivos y ser valorados por sus acciones.
- La actualización de la información de la página web es un elemento clave para la comunicación interna y externa, así como con los clientes fijos y potenciales.
- SAT Cajamarca cuenta con colaboradores de distintas formaciones profesionales, lo que hace pertinente que entre todos ellos y sus respectivas áreas haya una comunicación adecuada y oportuna que mejorará los flujos de información que maneja la institución.
- Es necesario capacitar a todo el personal en cursos de ortografía y redacción, lo cual se realizará a través de actividades lúdicas que ayudará a la integración y dejará a un lado las rivalidades o pequeñas indiferencias entre los colaboradores a causa de que no hubo un espacio adecuado para relacionarse.

6.6. Unidad responsable

Es el departamento de Recursos Humanos el encargado de coordinar con los responsables de cada área para la realización de las actividades.

CONCLUSIONES

Se logró analizar el modelo de gestión del talento humanos sin competencias en el Servicio de Administración Tributario SAT Cajamarca del año 2014, encontrando en La planeación del recurso humano, Diseño Organizacional y de puesto, Reclutamiento, Selección, Ubicación y Salida niveles de cumplimiento de 35 %, 25 % y 28,6% respectivamente.

Las competencias que se desarrolló en el Servicio de Administración Tributario SAT Cajamarca en la gestión de Talen humano por medio de competencias fue la de Reclutamiento, Selección, Ubicación y Salida, que logró incrementar los valores de cumplimientos de 28.6% (sin competencias) a 82.1% (con competencias).

Las competencias que necesitan ser tratados con mayor énfasis en el Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca son las de motivación, comunicación, reconocimiento, gestión de información, gestión de recursos y liderazgo.

Se estableció una propuesta de mejora en las competencias que requieren más atención a fin de lograr un mejor desempeño del talento humano en el Servicio de Administración Tributaria SAT Cajamarca.

RECOMENDACIONES

Ampliar el estudio en relación al talento humano por competencias a unidades más grandes a la cual pertenece el Servicio de Administración tributaria SAT Cajamarca.

Implementar de manera regular el programa propuesto.

Realizar periódicamente charlas de sensibilización relacionadas a la importancia de la automotivación y motivación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baguer, A. (2001) *Un timón en la tormenta* .Ediciones Díaz de santos S.A Madrid, España

Cabanillas, N. (2009). "*Gestión y evaluación del desempeño de los recursos humanos en la Empresa de Transportes Días S.A – Cajamarca*" en su Tesis de pos grado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca- Perú.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Argentina/México. Edic. Popular. McGraw- Hill/ Interamericana. Editores S.de C.V

Chiavenato I.(2001). *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular. McGraw- Hill/ Interamericana. Editores S.de C.V.

Crosby, P. (1989) "*Calidad sin Lágrimas*". CECSA Editores. Florida- Estados Unidos.

Franco, Z. (mayo de 2013). *Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima organizacional en directivos y cuerpos de supervisión*. Recuperado el 20 de mayo de 2014 de Tesis del sistema bibliotecario de la UNAM:<http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>

Hernández, R., Fernández., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.) Ciudad de México, México: Ediciones McGraw-Hill.

Ivancevich, J.M., Lorenzi, P., Skinner, S.J. y Crosby, P. B. (1995) *Gestión, Calidad y Competitividad*. Ediciones IRWIN. España.

Martínez, V. (2013) "*Gestión del talento Humano por competencias para una empresa de la Artes Gráficas*". Tesis del sistema bibliotecario de la IPN://<http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>

Mazuelos, S. (2013), "*Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma*" en su tesis de pos grado. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima - Perú.

Pajares, Nancy M. (2006). "*Capital humano y mística empresarial como estrategias de posicionamiento en la E.P.S. Sedacaj S.A. - Cajamarca*" en su tesis de pos grado. Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca- Perú

Rodríguez, J. (1998). *“E factor humano en la empresa”*. Ediciones Duesto S.A. España,

Sami (1998) en Europa y el desafío de la fuga de cerebros, IPTS, volumen 29. Sevilla. España.

Sen, A. (1998) *Capital Humano y Capacidad Humana*. Economic Journal. Bogotá, Colombia

Spencer, M. y Spencer, M. (1993) *Competence at work, models for superior performance*, John Wiley & Sons, Inc, USA

Steward, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.

Sznirer, J. (2002). *Gestión por competencias. La gestión del capital intelectual en la empresa orientada resultados*. Universidad de Marne. Paris:

Fuentes de internet

El capital intelectual en la gestión del conocimiento

http://www.adca.org.ar/articulos/08_gestion_por_competencias.htm Acceso: 20 de diciembre del 2014.

Guía para elaborar el marco metodológico

<http://www.slideshare.net/mnieto2009/gua-para-elaborar-el-marco-metodolgico>
Recuperado el 25 de agosto de 2014.

Recurso humano y talento humano

[www.select.es-select.Recursos Humanos](http://www.select.es-select.Recursos%20Humanos). Recuperado el 16 de mayo de 2013, del sitio web

El talento humano en la organización

[www.monografias.com.trabajos14/talentohumanoorganizacion](http://www.monografias.com/trabajos14/talentohumanoorganizacion). Recuperado el 11 de julio de 2014,

El proceso de Investigación

<http://www.danielpallarola.com.ar/archivos1/ProcesoInvestigacion.pdf>.
Recuperado el 25 de marzo de 2015.

Manual para referenciar APA

<http://comunidad.udistrital.edu.co/tecnura/files/2014/02/Gu%C3%ADa-para-referenciar-normas-APA-utilizando-Word.pdf>

ANEXOS/ÁPENDICES



GUÍA PARA CARACTERIZACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT CAJAMARCA					
Valorar cada enunciado de la derecha anotando en la casilla correspondiente la evaluación que corresponda a la situación de la administración empresarial actual bajo la siguiente escala: 1. NO CUMPLE (NC), 2.CUMPLE PARCIALMENTE (CP), 3. CASI EN SU TOTALIDAD (CT) Y 4.SÍ CUMPLE(SC)					
Enunciados caracterizadores críticos		NC	CP	CT	SC
Características generales		1	2	3	4
1.1	Planeamiento del recurso humano				
1	Existen reglamentos y normas internas que rigen el proceso de planeamiento del recurso humano que se cumplen a cabalidad.				
2	Las competencias, conocimientos y destrezas para cada tipo de puesto han sido establecidas se actualizan.				
3	Periódicamente se actualiza la información de recurso humano para compararlo con las necesidades estratégicas de la organización.				
4	Las orientaciones del Plan Estratégico pueden ser identificadas en el Plan de Recursos Humanos.				
5	Las políticas y prácticas aplicadas permiten en general un uso racional de los recursos humanos				
6	Las competencias son periódicamente actualizadas.				
7	Los cambios cualitativos y cuantitativos de recursos humanos responden a prioridades definidas en los planes estratégicos				
8	Las dependencias cuentan con el personal que requieren para el desempeño de sus funciones, calidad adecuadas				
9	La rotación de personal se lleva a cabo siempre que es necesario.				
10	La mayoría del personal tiene un nivel académico profesional o técnico.				
1.2.	Diseño organizacional de puestos				
1	Existen reglamentos y normas internas que rigen el proceso de estructuración, descripción de puestos y elaboración de perfiles de puesto.				
2	Los empleados y jefes, partiendo de las descripciones de puestos, saben con precisión a quien reportar, que funciones tiene, el nivel de riesgo, ubicación física y lo que se espera del empleado.				
3	Las descripciones de puestos y perfiles son de conocimiento y usos de los empleados y jefes.				

4	La clasificación de puestos y su estructura jerárquica se basa en criterios predefinidos y de interés institucional				
5	Existe coherencia entre las funciones y las tareas de las descripciones de puestos con las competencias requeridas en los perfiles de puestos.				
6	Las dependencias participan cuando hay necesidad de cambiar el diseño de los puestos y perfiles.				
1.3	Reclutamiento, selección, ubicación y salida				
1	Existen normas internas que rigen el subsistema de reclutamiento, selección, ubicación y salida del personal.				
2	Los procedimientos de reclutamiento, selección, nombramiento y salida son conocidos por todos y de fácil acceso.				
3	En caso de especialidades o competencias técnicas que no puedan encontrarse disponibles en el mercado laboral, se, realiza procesos de reclutamiento abierto a nivel más amplio.				
4	Los procesos y prácticas de selección en están basadas en el mérito y siguen criterios objetivos para seleccionar personal				
5	Una vez contratados los nuevo empleados son ubicados en lugares específicos de trabajo, siguiendo criterios de promuevan la idoneidad, transparencia y conducta ética				
6	Los procesos de reclutamiento de empleados son públicos, tanto a nivel interno como externo, salvo los casos establecidos por la normas.				
7	Todos los empleados y ciudadanos interesados tienen oportunidad de participar en los procesos de selección.				
8	Los procesos de gestión de los recursos humanos cuentan con mecanismos y procedimientos para evitar la arbitrariedad y politización.				
9	La normativa establece un número limitado de posiciones de libre designación, los cuales son asignados por la autoridades guiados por criterios' estratégicos.				
10	Existe en forma sistemática una razonable verificación de antecedentes, pruebas e investigación socio económicas de solvencia profesional y comportamiento honorable de los candidatos.				
11	Los medios utilizados para el reclutamiento de personal, usualmente genera un número razonable de candidatos aptos para las posiciones				
12	Los perfiles y competencias para los puestos de trabajo son la base de concursos internos y externos que se realizan para selección de personal.				
13	Los instrumentos de selección utilizados son adecuados para escoger a los mejores candidatos, basándose en el criterio de mérito.				
14	Las autoridades no interfieren en las decisiones de los órganos de selección de personal.				
15	Se cuenta con un proceso sistemático y adecuado para la inducción del personal a la organización y a su puesto de trabajo.				

16	Luego del ingreso del personal, se cuenta con mecanismos para verificar si es el personal idóneo para ocupar el puesto(periodo de prueba)				
17	Las normas y mecanismos				
18	Los despidos cancelación de contrato de empleados permanentes, generalmente responde a criterios objetivos y a situaciones razonables, no por los cambios de autoridades.				
19	Se suspende los contratos de trabajo cuando existen razones técnicas, económicas, organizativas o estratégicas legítimas y justificadas.				
20	Las sanciones y procedimientos disciplinarios se imponen sistemáticamente por transgresión de normas y conductas inapropiadas.				
21	El nivel de rotación de los empleados es razonable si se compara con estándares nacionales y es similar en los distintos niveles y áreas.				

ANEXO 2



ENCUESTA

INTRODUCCION:

Los alumnos de la escuela de post grado de la UNC, con el objetivo conocer como es la gestión del talento humano y el desempeño de la administración en el Servicio de Administración Tributaria SAT- Cajamarca en el año 2015, presenta el siguiente cuestionario, el cual debe ser respondido con la mayor veracidad posible. Toda la información vertida en el presente, será tratada con la mayor discreción y de forma anónima.

INSTRUCCIONES:

Marcar con un aspa en el espacio circular o en el paréntesis, según sea el caso, en la respuesta que considere refleja su apreciación, si tuviera disyuntiva entre dos alternativas, por favor considerar la que sea de mayor valor positivo.

1. Recibió una capacitación apropiada para la posición en la cual trabaja hoy
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
2. Es completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
3. Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actuales
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho.
4. Trabajo sólo durante las horas previstas
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
5. Tengo confianza en que mi posición actual es segura
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
6. Siento que mi desempeño es apreciado por otros
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho insatisfecho
7. Me pagan lo suficiente por lo que hago
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
8. Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
9. Mis colegas me tratan con respeto
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
10. Me siento cómodo en mi lugar de trabajo
 Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho

11. Las metas y las estrategias de la empresa son explicadas regularmente por los directivos y gerentes
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
12. Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con sus plazos
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
13. Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
14. Los valores de la empresa son comprendidos y compartidos por los empleados
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
15. Los empleados confían en sus colegas
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
16. Los empleados tratan a sus colegas con respeto:
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
17. Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
18. La empresa valora a sus empleados
- Muy satisfecho Satisfecho. Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
19. Las metas y la estrategia de la empresa son explicadas regularmente por los directivos y gerentes
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
20. Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
21. Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
22. En general, califique su satisfacción con su trabajo
- Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho
23. ¿Va a continuar trabajando para esta empresa?
 Si () No () Tal vez ()

APENDICE

Tratamiento de la entrevista

Entrevista realizada a la señora patricia Chávez Roncal Jefe del Departamento de Recursos Humanos SAT Cajamarca.

¿Cómo se debe administrar el recurso humano para aprovechar el talento humano?

Primero definimos lo que es creatividad; es crear algo nuevo, dar facilidades al personal que con su experiencia pueda aportar a la empresa no innovando sino creando.

¿Cómo se debe administrar el recurso humano para fomentar la creatividad?

En base a su capacidad cognoscitiva

¿Cómo se define el capital intelectual?

Es el proceso, desde que nacemos hasta que dejamos de existir siempre hay algo nuevo que aprender. Por los constantes cambios que hay el mundo, el trabajador debe estar en constante capacitación.

¿Qué es el aprendizaje permanente?

Dar facilidades a los trabajadores para que ellos también cumplan funciones de líderes y así con el transcurso del tiempo pueden ir formándose.

¿Cómo define el liderazgo facilitador?

Es una labor muy importante, recoger la información y valorarla así sea un aporte bueno, malo o mediocre porque son aportes que salen del mismo trabajador, su participación en toda empresa es muy positiva.

¿Cómo se debe valorar la importancia de la información y del conocimiento?

De tal forma que haya una participación activa del trabajador, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

Al permitir que la mayoría de los seres humanos hayan accedido a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estamos a la par en un mundo competitivo.

¿Cuáles son las características del líder transformacional que favorece el desarrollo del talento humano?

Debe ser honesto, empático, íntegro (serlo y parecerlo), creativo.

En la actualidad en nuestra institución carecemos de este planeamiento estratégico, porque demandaría mucho costo económico a nuestra institución, esto incluye en la estructura curricular de enseñanza en nuestros cadetes navales y personal de alumnos de las escuelas básicas.