



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN
LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN
TRIBUTARIA”**

PRESENTADO POR:

JAVIER OSWALDO VÁSQUEZ CASAS

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Lima, Marzo 2016

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, Rogelia y Oswaldo, a mi hija Alejandra y mis hermanos por el apoyo y la tolerancia que han tenido conmigo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios,
a mis profesores de la
Universidad Alas Peruanas
y de Lima, por su enseñanzas.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE	III
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	4
CAPÍTULO II	7
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	7
2.2. BASES TEÓRICAS	8
2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	13
2.4. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
2.5. HIPÓTESIS	64
2.6. VARIABLES DE ESTUDIO	65
CAPÍTULO III	67
3. METODOLOGÍA	67
3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO	67
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	67
3.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	67
3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	67
3.6. POBLACIÓN, MUESTRA, MUESTREO	67
3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	71
3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS	71
CAPÍTULO IV	84

4. RESULTADOS	84
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	84
CAPÍTULO V	86
5. PRESUPUESTO	86
CAPÍTULO VI	88
6. CRONOGRAMA	88
CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	91
ANEXOS	93

RESUMEN

En el primer capítulo se aborda el planteamiento del problema de la investigación, los objetivos tanto general como específicos, la justificación e importancia del trabajo realizado, se hace una reseña histórica acerca de la SUNAT motivo de estudio, su estructura organizacional actual, las facultades concedidas por la ley, su misión, visión, los procesos que desarrolla, el modelo de cumplimiento, los valores que se fomentan dentro de la SUNAT, tales como: honestidad, ética y probidad, trabajo en equipo, equidad, compromiso, vocación de servicio

En el segundo capítulo se plantea la investigación sobre el sistema de gestión del talento humano, iniciando con la definición de varios conceptos, como la definición de recursos y talento humano, así como la administración del talento humano, el capital humano y sus competencias, investigando la importancia de la gestión por competencias y los tipos que existen, ya que en la actualidad es una herramienta estratégica para las organizaciones.

Además el Sistema de Gestión del Talento Humano involucra los subsistemas que componen el mismo como son: Planificación Estratégica, La Planificación de Recursos Humanos, Manual de Cargos, Llamamiento, Selección y Contratación, Formación y Desarrollo, Remuneraciones y Beneficios Sociales, Gestión del Desempeño, Auditoría de Gestión, Gestión Administrativa del Talento Humano, Régimen Sancionatorio, Clima Laboral y Comunicación Interna y Cultura Organizacional.

El tercer capítulo analiza la metodología de la investigación utilizada en el trabajo, de acuerdo a los distintos métodos como son: inductivo, deductivo, analítico, sintético e histórico. A la vez las técnicas de investigación utilizadas como la observación, encuestas, cuestionario, población y muestra y el análisis de los resultados obtenidos.

Además que contiene la propuesta del desarrollo de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, con la investigación de los antecedentes para la realización de este modelo, así como los propósitos y objetivos del mismo, al igual que sus estrategias aplicadas en el presente trabajo.

El modelo diseñado contiene todos los subsistemas de gestión del talento humano aplicados en la SUNAT pública, empezando por el análisis de puestos, descripción de puestos, diseño de puestos, planeación y reclutamiento, selección de personal, capacitación, desarrollo de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones, valoración de puestos y sus métodos de valoración.

El cuarto capítulo, realiza la prueba empírica para la recopilación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en el marco de la prueba de la hipótesis, así como las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del trabajo de investigación realizado.

INTRODUCCIÓN

El progresivo desarrollo moderno, tanto en el ámbito social como económico y la consiguiente complejidad de las relaciones comerciales e industriales, han cambiado las formas de competencia empresarial, ya que el talento humano y su gestión se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en la sociedad. Es indispensable tener pleno conocimiento de la importancia del talento humano dentro de la organización, ya que el mismo contribuye con conocimientos, capacidades y habilidades para la toma de decisiones y elección de alternativas que dinamizan a la organización. El enfoque actual de las organizaciones es considerar a los empleados como socios de las mismas, ya que estos son los que le dan vida y dinamismo.

El sistema de gestión del talento humano, involucra a la persona como principal activo de la organización, dentro de este contexto, todos los subsistemas que son parte de esta gestión, orientan sus esfuerzos hacia el desarrollo del talento humano, ya que de esta manera se optimiza el retorno sobre las inversiones de todos los socios incluidos los empleados.

Idalberto Chiavenato en su obra Gestión del Talento Humano, formula como objetivos de la gestión del talento humano, entre los más importantes, los siguientes: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y satisfacción de los empleados, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos responsables. En este sentido se desarrolla dentro de este estudio un modelo de gestión del talento humano intentando alcanzar los objetivos anteriormente citados por el autor, lo cual beneficiara tanto a la organización, como a los empleados que realizan sus funciones dentro de esta.

El trabajo de investigación pretende determinar el rol actual de los empleados en la organización para identificar las actividades que realiza la SUNAT en cuanto a su administración del talento humano y de esta manera diseñar un modelo de Gestión del

talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración
Tributaria

El Autor

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, además de un proceso de globalización de las economías que ha cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales están dominadas actualmente por los activos intangibles.

Frente a nuevos desafíos, el talento humano y su gestión se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas, su correcta gestión posibilita contar con personal motivado, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. Desarrollar los talentos de las personas es una necesidad real que muchas organizaciones han comenzado a descubrir. El perfil del gerente de gestión del talento humano en la actualidad, es el de un importante profesional capaz de gestionar el cambio de las personas y de la organización, de manera que sus competencias, conocimientos, actitudes y aptitudes sean los que se requieren para que la organización proporcione.

En la actualidad los profesionales del campo de Recursos Humanos deben responder al reto de poseer un papel cada vez más estratégico en las organizaciones; es por esto que en las últimas décadas se han experimentado importantes cambios e innovaciones para hacer del recurso humano no solo una ventaja competitiva para las organizaciones. El capital humano como activo estratégico, los profesionales y directivos de RRHH empiezan a entender el potencial de este recurso y buscan aprovecharlo como una inversión para que su organización sobresalga y soporte el ritmo competitivo del mercado. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto.

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano

en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Dentro del análisis realizado en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, se identificaron varias causas para contar con un sistema formal de gestión de personal, que se ve reflejado en la aplicación de métodos adecuados para la solución de conflictos internos y de eficientes programas de capacitación, teniendo como consecuencia un desarrollo inadecuado del talento humano en la organización.

El problema anteriormente descrito, entre otros, trae como consecuencia una baja motivación del personal, afectando así la eficiencia, productividad y competitividad dentro de la SUNAT.

El problema central es diseñar un modelo de gestión del talento humano de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, a fin de incrementar la competitividad. El modelo de gestión del talento humano nos sirve para:

- Atraer a personas capaces y competitivas.
- Dar oportunidades de capacitación y educación de acuerdo a las competencias de cada puesto.
- Eliminar conflictos internos entre trabajadores
- La gestión de personal no considera al talento humano por sus conocimientos ni aptitudes.

Las causas enumeradas producen varios efectos entre los empleados, de los que podemos mencionar los siguientes:

- Atraer personal calificado.
- Elevar el clima laboral.
- Aumentar motivación de los empleados.
- Solucionar problemas sociales, económicos y familiares.
- Acelerar la atención y mejorar los procesos.
- Elevar eficiencia y efectividad dentro de la SUNAT

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En este contexto se estudiará detalladamente cada una de estas funciones y su aplicación en las Instituciones Públicas, tomando como modelo de estudio a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

Las personas encargadas de la Gestión del talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, requieren mayor atención y apoyo por parte de las autoridades, debido a que existen falencias en el sistema aplicado. El personal de Recursos Humanos necesita un mayor acercamiento hacia los funcionarios, para conocer acerca de sus necesidades y requerimientos. Es una forma de potenciar este intangible y maximizar su contribución para conseguir el objetivo estratégico es la aplicación de un sistema de gestión con una comprensión más profunda del recurso humano y sus motivaciones; un enfoque que alinea los comportamientos basados en conocimientos, habilidades y características personales, con la estrategia organizacional para crear y mantener un capital humano con talento y calidad.

1.2. **Formulación del Problema**

¿Cómo implementar un adecuado **Modelo de Gestión del Talento Humano** en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria?

1.3. **Objetivos de la Investigación**

Objetivo General:

Implementar un **Modelo de Gestión del Talento Humano** en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

Objetivos Específicos

1. Definir el concepto de Talento Humano y determinar la importancia del mismo dentro del manejo eficiente de la organización.

2. Estudiar la Planificación de Recursos Humanos de la organización, para el momento en que se requiera emplear personal.
3. Verificar el proceso de Reclutamiento o conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos a ocupar puestos dentro de la organización.
4. Determinar el alcance, en cuanto a la propuesta de implementación de un sistema de gestión de talento humano de la SUNAT.
5. Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional al personal de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
6. Mejorar la calidad en los servicios que presta la organización, brindando seguridad y estabilidad a los empleados.

1.4. Justificación del estudio

El medio en el que se desenvuelve la sociedad hoy en día es necesario identificar los escenarios principales que afectan al progreso de las empresas entre los cuales valen destacar: la globalización de la economía, la evolución de los mercados y la valoración del conocimiento. En los últimos tiempos el valor y la preocupación otorgados al desarrollo del talento humano dentro de una organización se han ido incrementando hasta constituirse como un aspecto clave para el surgimiento de las entidades. Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable y duradera. Por lo expuesto, este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas. Se aspira a su vez, a incentivar la reflexión sobre la necesidad de implementar un sistema de gestión del talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

El presente estudio considera al término talento humano como “la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Sin duda según publicaciones actuales, hablar de talento humano y de una adecuada gestión del mismo, permite alcanzar el éxito organizacional. Desde hace muchos años ha existido la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital; sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, ya que depende de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, en si los procesos internos y otra infinidad de variables.

Un modelo de Gestión del talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, ya que se lo considera necesario para mejorar la calidad en el servicio, tanto del cliente interno como del externo. La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, etc.) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La Administración de Recursos Humanos es indispensable para una organización, ya que esta puede contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios.

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Dado que las personas constituyen el principal activo de la organización; surge la necesidad de que el área encargada de la Gestión del Talento Humano sea este más pendiente de los empleados; por tal motivo, será de mucha utilidad un estudio del personal que se encuentra laborando en la Dirección Regional del Servicio de Rentas Internas, ya que se ha podido observar que existen muchas falencias en dicho proceso.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

La gestión del talento humano se la utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades, experiencia, capacidades y competencias de su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos, valorarlos, reclutar seleccionar y contratar al mejor y más brillante talento disponible. La capacitación complementa ésta definición de puestos para mejorar las habilidades. Además, las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto.

En consecuencia, los gerentes deben tomar decisiones para proporcionar oportunidades de desarrollo a los empleados y asegurar que las competencias y requerimientos del puesto sean lo bastante flexibles para posibilitar el crecimiento y el aprendizaje. Las organizaciones deben encontrar medios para utilizar el conocimiento ya existente, muy a menudo las personas poseen habilidades que permanecen sin utilizar el empoderamiento, motivación, y el involucramiento es una manera más eficaz en la organización.

El desarrollo del talento humano significa también trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo proactivo, capacidad para generar nuevas ideas creativas e innovadoras de todos los miembros de la organización.

Otro elemento importante de la gestión del talento humano es contar con personal motivado y satisfecho que pueda responder a las expectativas de los clientes con calidad.

2.1.1. MISION

Fomentar el desarrollo, compromiso y ética del talento humano especializado, dentro de un entorno de alto desempeño, estimulando el Clima, Cultura y Comunicación adecuados e integrando los procesos de Recursos Humanos siendo participes en el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

2.1.2. VISION

Ser un modelo de gestión y desarrollo del talento humano, que brinde servicios de calidad a su cliente interno, demostrando eficacia y transparencia en todos sus procesos, manteniendo los valores establecidos y logrando que la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, sea el mejor lugar para trabajar.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

Hoy en día, los recursos humanos, son gravitantes en el correcto funcionamiento de la empresa.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

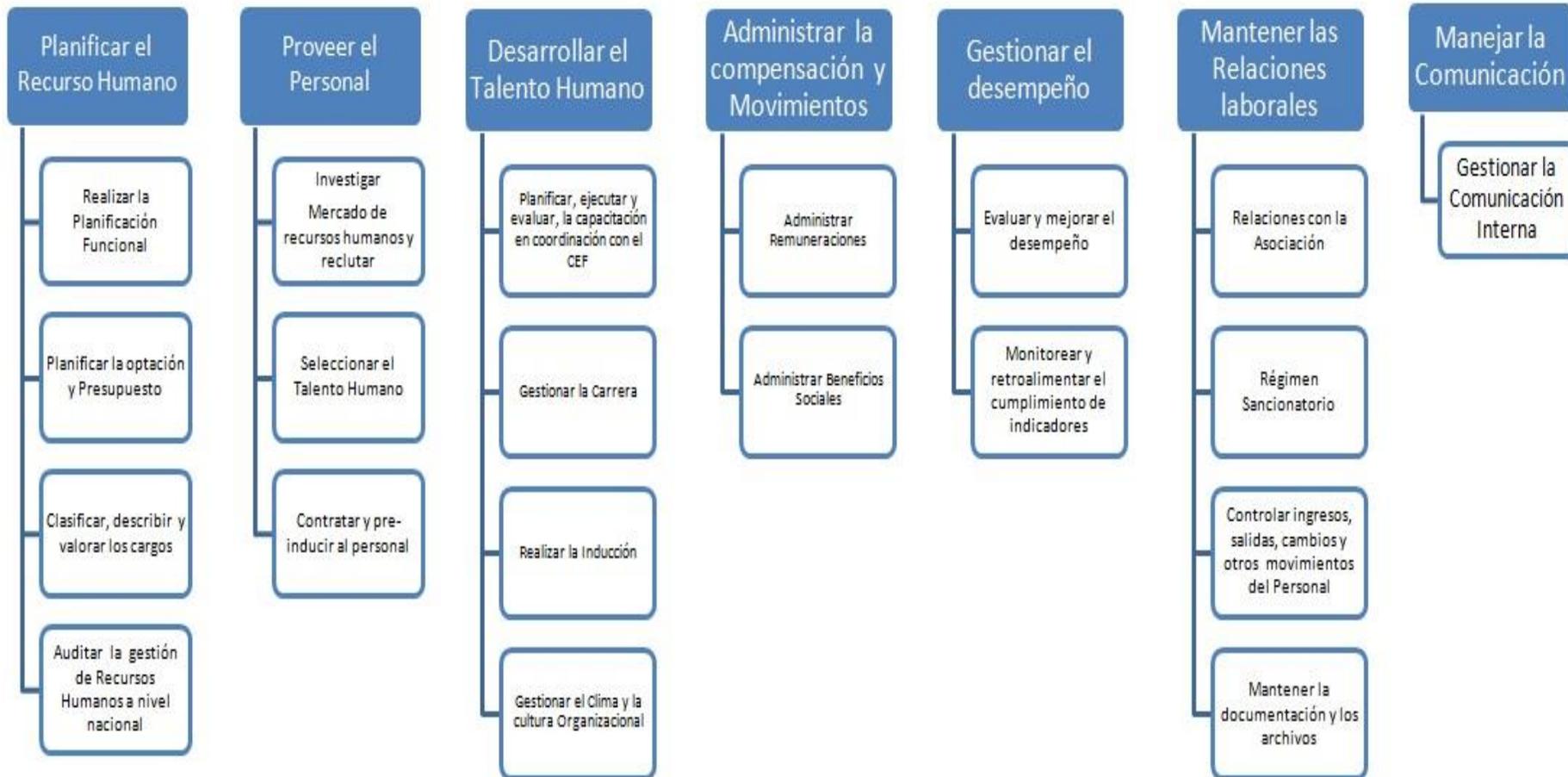
- **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Hoy en día, la Gestión de Recursos Humanos se enfrenta a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constante cambio y transformación, esto está en función de las condiciones del entorno y de las características actuales del mercado, estas exigencias han sido abordadas por García J. y Casanueva R. GARCÍA DEL JUNCO Julio, Madrid 1999.

2.2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. "La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos de las organizaciones.

ESTRUCTURA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO



2.2.3. EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS

2.2.3.1. CAPITAL HUMANO

La Gestión del Talento Humano adecuada influye en el aumento de la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. El término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

2.2.3.2. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. La gestión por competencias hace la diferencia entre una administración tradicional con una administración técnica moderna que nos permite definir las habilidades, conductas, conocimientos y destrezas de un puesto de manera más óptima. Dentro de la gestión por competencias se debe validar

los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa. El modelo de gestión por competencias tiene como objetivo impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. Esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores talentos humanos. Con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Sirve para realizar proyectos empresariales integrando equipos de alto rendimiento y con Valor Agregado a través de la utilización de los mejores talentos humanos de la empresa, asignándolos según las competencias.

2.2.3.3. TIPOS DE COMPETENCIAS

Para Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

- **Motivación.-** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- **Características.-** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto propio o concepto de uno mismo.-** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Conocimiento.-** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- **Habilidad.-** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

2.3. Gestión Del Talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible en las organizaciones, pues depende de la cultura y estructura organizacional adoptada, la tecnología empleada, los procesos internos, etc., en la actualidad las organizaciones buscan la participación constante del cliente interno, es por este motivo que la gestión del talento humano es considerada como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La Administración de Recursos Humanos se basa a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

En la actualidad el enfoque de la Gestión del Talento Humano esta direccionada con el planeamiento estratégico, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. La Dirección estratégica comprende un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN TALENTO HUMANO

El manejo técnico científico del talento humano constituye el soporte estratégico de las organizaciones, considerando a las personas como factor principal o agente generador de una ventaja competitiva en el entorno. De ahí, el incremento en el rubro correspondiente a la inversión económica mas no como gasto en los procesos de selección, formación, compensación y evaluación de personal. Para las organizaciones el talento humano de sus colaboradores, representa el recurso más valioso y difícilmente cambiabile, esto se debe a la dependencia existente entre la empresa y el colaborador.

“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”. En el pasado se consideraba al ser humano como un simple medio de producción, es decir su trabajo era una continuación de las maquinarias; después se prestó atención en las relaciones sociales del ser humano y se reflexionó sobre las motivaciones que tenía la persona para su autorrealización; y en último lugar se vio la necesidad de dar origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.

La complejidad del hombre mostro que este podía tomar diferentes formas de motivación emitidas por las características propias de cada organización y dotarlo de talento pero sobre todo de éxito

2.3.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Para la implantación de un modelo de competencias existen varios caminos, algunos de los cuales ya han sido dejados de lado, al ser superados por nuevas tendencias. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión.



Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- **Competencias cardinales:** Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **Competencias específicas:** Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y, adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

La motivación humana es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, esta se define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural, que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Existen tres sistemas importantes de motivación humana:

1. Los logros como motivación.
2. El poder como motivación.
3. La pertenencia como motivación.

El desarrollo y la movilidad de empleados y los nuevos métodos de selección constituyen el encuadre necesario de un esquema de dirección del empleo y de las competencias. Debido a los complejos escenarios del fin de siglo dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar las necesidades actuales.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.
- Adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas.

2.3.3. RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo. El reclutamiento consiste en investigar las fuentes capaces de proveer un número de personas que logren cumplir con los objetivos y expectativas organizacionales, de esta manera se seleccionarán los futuros integrantes de la misma. El proceso de reclutamiento es una decisión de línea, pues esta escoge para llenar la vacante. Cabe señalar que el reclutamiento es una decisión de staff, y su ejecución depende de una decisión, la misma que puede ser oficializada por el Directivo si se lo hace dentro de la organización o fuera de ella. La Unidad de Recursos Humanos se encarga de verificar si se cuenta con el Recurso Humano requerido dentro de la organización, de lo contrario será necesario emplear otras técnicas de este proceso de convocatoria para reclutar externamente al personal.

2.3.3.1. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Interno: Aquellos empleados (reales o potenciales) que se encuentran ya en la empresa

Externo: Aquellos empleados o disponibles (reales o potenciales) que trabajan en otras compañías

Para que el reclutamiento interno sea efectivo, se debe contar con un inventario de recursos humanos y con las pruebas de selección exigidas para el puesto, dependerá de los resultados de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento, análisis y descripción de cargos, planes de carrera que permitan conocer la trayectoria más apropiada para el futuro cargo, así como también conocer las condiciones de ascenso y sustitución del empleado. El proceso de reclutamiento interno conlleva algunos beneficios económicos, y administrativos para la compañía. Esto se debe a que no es necesario los anuncios en el periódico, ni costos de admisión, ni de integración. El reclutamiento interno es una excelente política de gestión del talento humano como proceso prioritario, originando una visión de sana competencia y promoción. El reclutamiento externo, es un medio a través del cual se intenta llenar una vacante con personas reales o potenciales, ya sean disponibles o empleadas que cumplan con el perfil interno solicitado, pues se trata de personas externas a la organización, y para efectos de este proceso se puede aplicar diversas técnicas como el archivo de carpetas entregadas espontáneamente, a través de avisos en periódicos o por medio de agencias de reclutamiento y selección. El reclutamiento externo puede convertirse en un sistema monopolizado, es decir, que dentro de estas técnicas, los empleados perciben cierta frustración al darse cuenta que la compañía no las toma en cuenta para hacer carrera dentro de la misma.

2.3.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.”

La selección debe hacerse con base a las políticas y necesidades de la organización, mediante el trabajo interdisciplinario, buscando mejorar el proceso y poder definir con claridad el tipo de colaborador que la empresa necesita. El proceso de selección del personal radica en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la

eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar la adecuación del hombre al cargo. En general, el proceso de selección de personal considera los siguientes pasos enfocados a elegir al aspirante que se encuentra más apto para ser contratado

- Establecer el perfil y necesidades.
- Reclutamiento
- Entrevista Inicial
- Pruebas técnicas y psicológicas
- Comprobación y antecedentes
- Entrevista en profundidad
- Examen físico
- Contratación



La selección de personal es una de las etapas primordiales en la conformación del grupo de colaboradores de una compañía, quienes en última instancia constituyen el factor clave del desarrollo y éxito de la organización. Una vez realizada la comparación entre las características exigidas por el cargo y las características ofrecidas por los candidatos, las personas encargadas de la selección no pueden imponer al órgano solicitante la aceptación de los candidatos aprobados en el proceso de comparación; solo deben prestar el servicio especializado, aplicar las técnicas de selección, y recomendar aquellos candidatos más adecuados al cargo. El proceso de selección de personal utiliza varias técnicas que son determinadas por el departamento de RRHH de la entidad. En la actualidad son varias las técnicas empleadas, sin embargo, entre las más conocidas anotamos las siguientes:

2.3.4.1. TÉCNICAS DE SELECCIÓN

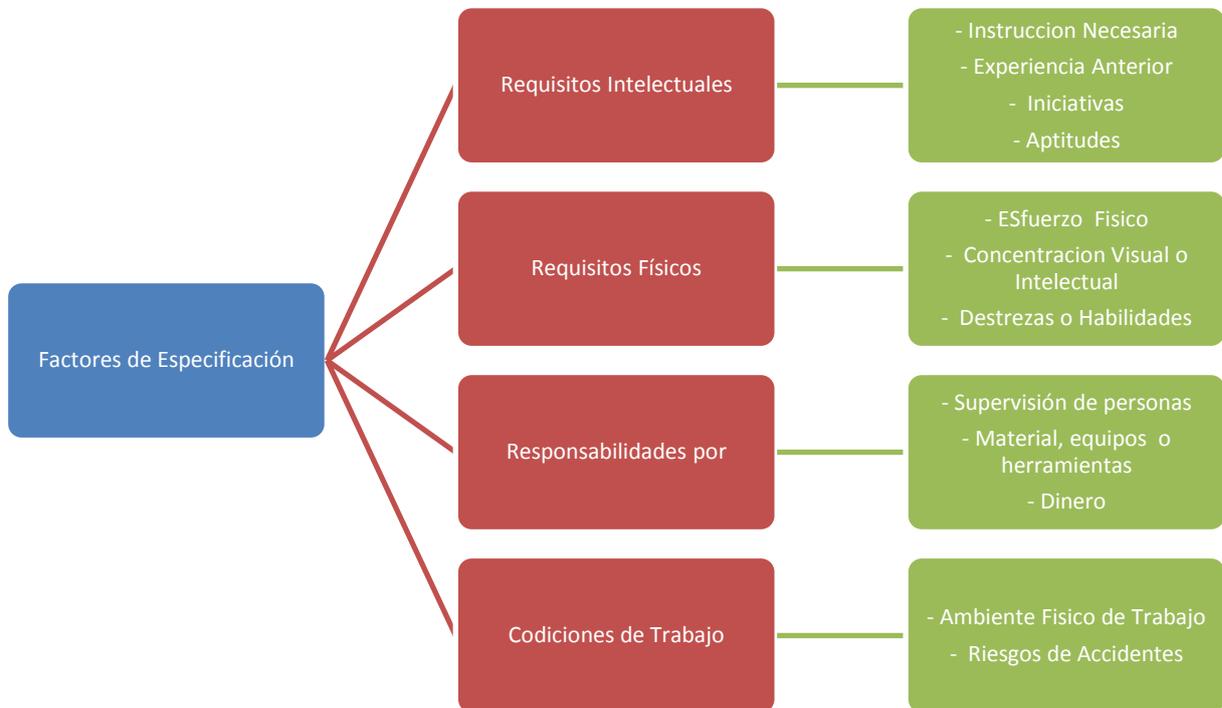
- Entrevista de Selección.- proceso de comunicación en el que una persona requiere de información de la otra.
- Pruebas de conocimiento.- instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- Pruebas psicométricas.- medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad.- las características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen una persona de otra.
- Técnicas de simulación.- pretende estudiar y analizar de que modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

2.3.5. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido de un cargo en una organización determinada. Mientras que la descripción de cargos, se encarga de documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa la información del puesto.

La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante del cargo, cuando lo hace, donde lo hace, como lo hace, y porque lo hace

Factores de Especificación en el Análisis de Puestos



2.3.6. VALORACIÓN DE PUESTOS

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de

los distintos puestos que componen una organización. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Cabe mencionar en este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del soporte económico recibido por tal concepto. La valoración del puesto; es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado. Establece niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. La organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

Existen dos métodos de valoración de puestos.- cualitativos y cuantitativos. Métodos Cualitativos de Valoración de Puestos: también denominados “no cuantitativos o no analíticos. Dan lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puestos. Métodos Cuantitativos de Valoración de Puestos: también denominados analíticos. Los métodos cuantitativos dan una valoración de los puestos con base en puntos.

2.3.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación del desenvolvimiento de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su

contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y elevar el nivel de eficiencia. Idalberto Chiavenato en su obra Gestión del Talento Humano, menciona la siguiente definición: “La evaluación del desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.” Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite.

- Vinculación de la persona al puesto.
- Entrenamiento - Capacitación.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc

Consideramos que la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso es la más significativa en su desarrollo. Cuando al empleado se le informa que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización. El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo.

Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha

descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

2.3.8. DESARROLLO DE PERSONAS

El desarrollo de personas, se relaciona estrechamente con la educación. El modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades. Dentro de los objetivos del desarrollo de las personas en la organización podemos mencionar: □ Concordar las estrategias y planes de desarrollo institucionales con las necesidades de personal, en orden a anticipar y mejorar la preparación de los trabajadores para el mejor desempeño de sus puestos. □ Propiciar el desarrollo de trabajadores por promoción. □ Motivar e incrementar el interés de los trabajadores mediante la satisfacción o superación de posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas en concordancia con los intereses institucionales. El personal capacitado y desarrollado, que evidencia excelencia en las competencias del puesto, debe ser considerado para las opciones de desarrollo de carrera.

2.3.9. CAPACITACIÓN

La capacitación se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean mas productivas, creativas e innovadoras, y así puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez mas valiosas. Por este motivo la capacitación es de gran utilidad, ya que permite a las personas contribuir de forma eficaz y efectiva a cumplir los resultados de la organización. “Capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en el individuo y mejora su capacidad para desempeñar un cargo. El entrenamiento puede implicar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento, lo cual significa cambiar lo que los empleados conocen, los hábitos de trabajo, las actitudes frente al trabajo o las interacciones con los colegas o el supervisor.” La capacitación consiste en un proceso continuo compuesto de cuatro etapas:

- Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer.
- Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades detectadas.
- Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
- Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Cabe señalar que la capacitación o entrenamiento a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en el talento humano y es una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación no debe verse reflejado como un gasto más de las organizaciones, sino como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en el ámbito laboral en general.

2.3.10. SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Para conocer acerca de este tema tan importante, es indispensable mencionar los siguientes puntos estratégicos en los que se basa la salud y seguridad ocupacional:

- Desarrollar y promover la salud de los trabajadores, previniendo y controlando enfermedades ocupacionales y accidentes; de esta manera eliminando los factores de riesgo de la salud y seguridad en el trabajo.
- Promover la salud y seguridad del trabajo, en su ambiente dentro de la organización.
- Incrementando la salud física, mental y social del trabajador; promoviendo y desarrollando la capacidad del colaborador así como su desarrollo profesional y social de este.
- Conducir al colaborador a una vida social y económicamente productiva para contribuir a un su desarrollo positivo y sostenible.

2.3.11. SALUD OCUPACIONAL

La salud de un empleado se puede ver mermada por enfermedades, accidentes o estrés. Los gerentes deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado

general de salud de los empleados, incluido el bienestar psicológico. Los principales problemas de salud en las organizaciones están relacionadas con:

- Alcoholismo y dependencia química de drogas, medicamentos, tabaquismo, etc.
- Sida: síndrome de inmunodeficiencia adquirida.
- Estrés en el trabajo.
- Exposición a productos químicos peligrosos.
- Exposición a condiciones ambientales frías, cálidas, contaminadas, secas, húmedas, ruidosas, etc.
- Hábitos alimentarios inadecuados.
- Vida sedentaria.
- Automedicación sin cuidados médicos adecuados.

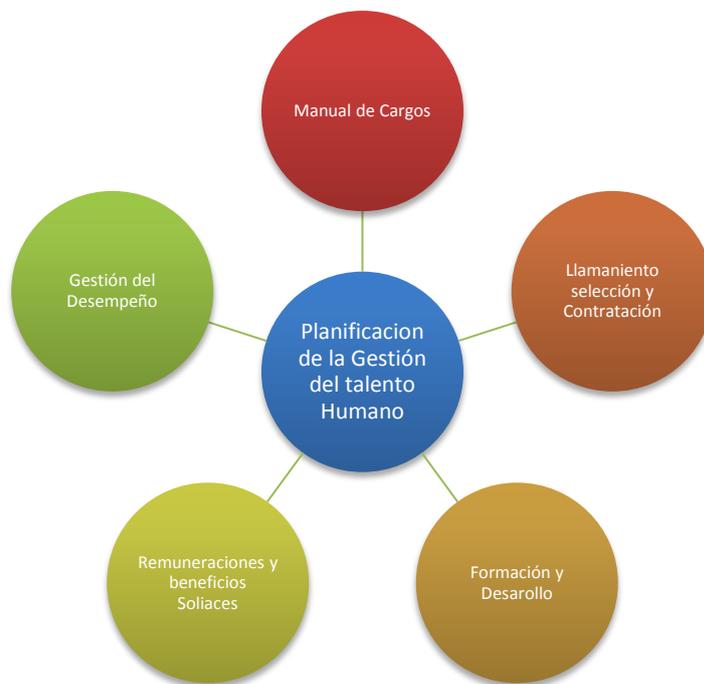
Las consecuencias de programas inadecuados de salud ocupacional son perfectamente mensurables: aumento de pagos por indemnizaciones, aumento de incapacidad laboral por enfermedades, aumento de los costos de seguros, del ausentismo y la rotación de personal, baja la productividad y baja calidad, además de presiones sindicales.

2.3.12. SEGURIDAD EN EL TRABAJO

La seguridad en el trabajo está relacionada con la prevención de accidentes y con la administración de riesgos ocupacionales.

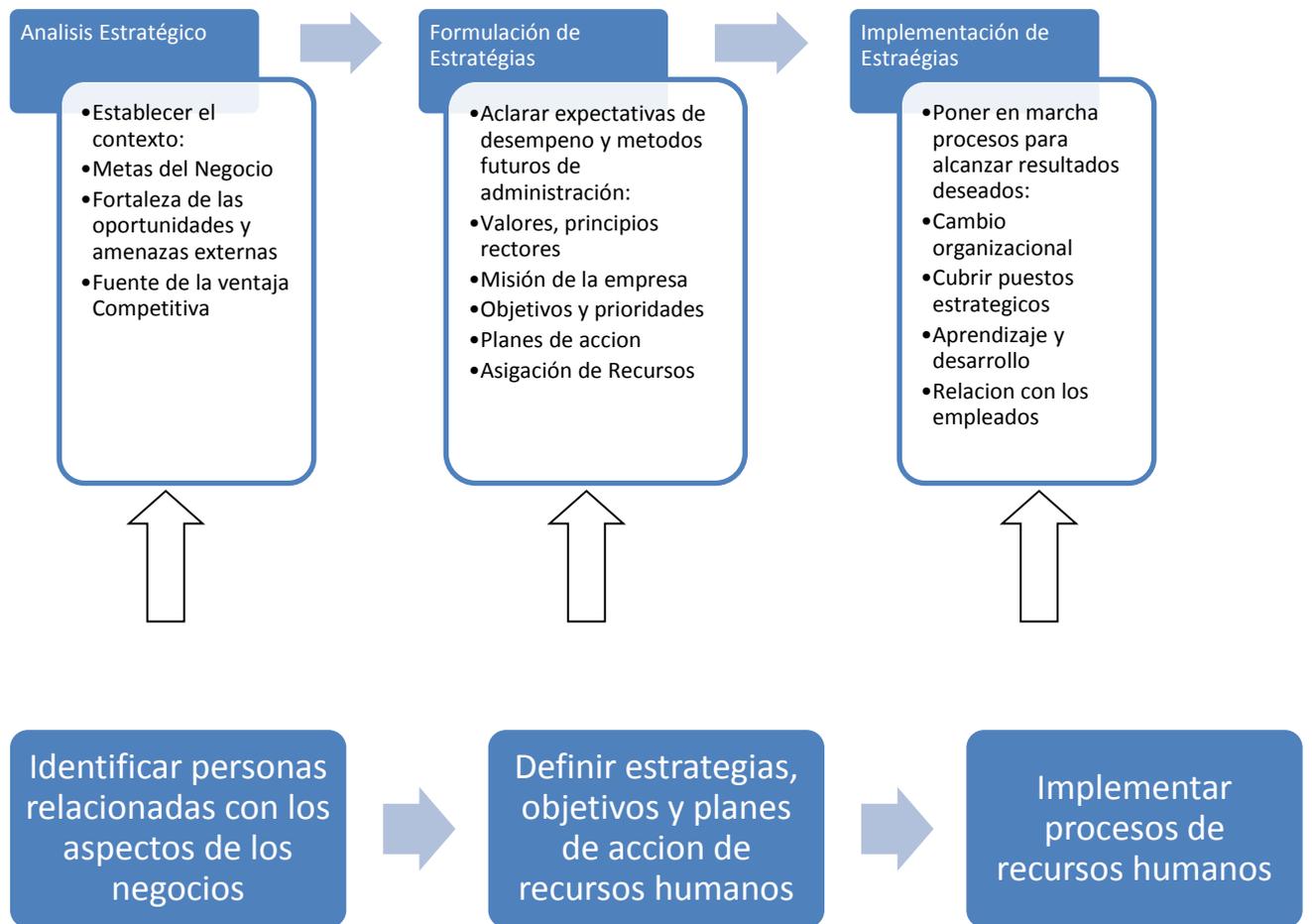
“Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.” A pesar de la gran importancia que en los últimos años ha cobrado la prevención de riesgos y accidentes dentro de los sistemas empresariales, es común encontrar todavía muchas empresas que no comprenden el costo real de los accidentes y otros acontecimientos que ocasionan pérdidas. Con las limitaciones impuestas por el pensamiento tradicional en el campo de los accidentes, es probable que sólo se vean los costos del tratamiento médico y de la compensación al trabajador. Por lo anterior surge la necesidad de profundizar en una mejor comprensión de las causas y costos reales de los

accidentes y dotarlos de un contexto funcional para analizar sus fuentes de origen y ser capaces de controlar sus efectos.



2.4. Administración del Talento Humano y la Planeación Estratégica

Las organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos. La planeación de los recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso. Al principio la planeación de recursos humanos aporta una serie de datos para formular la estrategia, en términos de lo que sería posible, es decir si se cuenta con los tipos y las cantidades de personas necesarios para aplicar una estrategia dada. Relación entre el proceso de la Gestión del Talento Humano y la Planeación Estratégica



2.5. PLANEACION DEL TALENTO HUMANO

Para realizar la planeación de recursos humanos es necesario seguir un proceso sistemático cuyos elementos fundamentales son:

- ✓ Pronosticar la demanda de recursos humanos
- ✓ Analizar la oferta
- ✓ Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda

Cada factor necesita un especial cuidado ya que esto ayudará a cumplir de manera eficiente los requerimientos de personal.

- ✓ Pronosticar la demanda del talento humano y el tipo de personas necesarias para cumplir los objetivos de la organización. Esto es más un arte que una ciencia ya que proporciona aproximaciones inexactas en lugar de resultados absolutos. El entorno siempre cambiante de las organizaciones contribuye a este problema. Existen dos

enfoques para el pronóstico de recursos humanos: cualitativo y cuantitativo. Al concentrarse en las necesidades de recursos humanos la naturaleza del pronóstico es principalmente cuantitativo.

- ✓ Analizar la oferta a medida que las organizaciones planean el futuro, los planificadores estratégicos deben reconocer que las decisiones de planeación estratégica afecta a y son afectadas por, las funciones de recursos humanos y estas repercuten en aquellas.
- ✓ Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda en la planeación de recursos humanos desempeña un papel sustancial el estudio de la demanda para asegurar que se disponga de las cantidades y tipos adecuados de empleados, a fin de poder instrumentar planes de negocios. Por otra parte la oferta permite identificar el tipo de profesionales que requiere para desarrollar las capacidades organizacionales sobre las cuales será posible crear estrategias futuras

La planeación del talento humano es un proceso sistemático que abarca el pronóstico de la demanda de mano de obra, el desarrollo de análisis de la oferta y el equilibrio entre las consideraciones de la oferta y las de la demanda. Conciliar la oferta con la demanda exige diversas actividades, incluyendo reclutamiento interno y externo.

2.5.1. Administración del Distributivo

a) Partidas Ocupadas

- ✓ Actualización mensual de la información personal de los funcionarios de la SUNAT nivel Nacional.
- ✓ Actualización del Distributivo de todos los movimientos generados en los diferentes procesos de Recursos Humanos.
- ✓ Absolución de todo tipo de consultas relacionadas con distributivo.
- ✓ Entrega de información a los diferentes requirentes.

b) Partidas Vacantes

- ✓ Administración de partidas en la base del Talento Humano.
- ✓ Informes de vacantes para la aprobación del Programa de Mejora a la Gestión PM.

- ✓ Información actualizada y validación de cuantas partidas posee cada regional, departamento, área, etc.

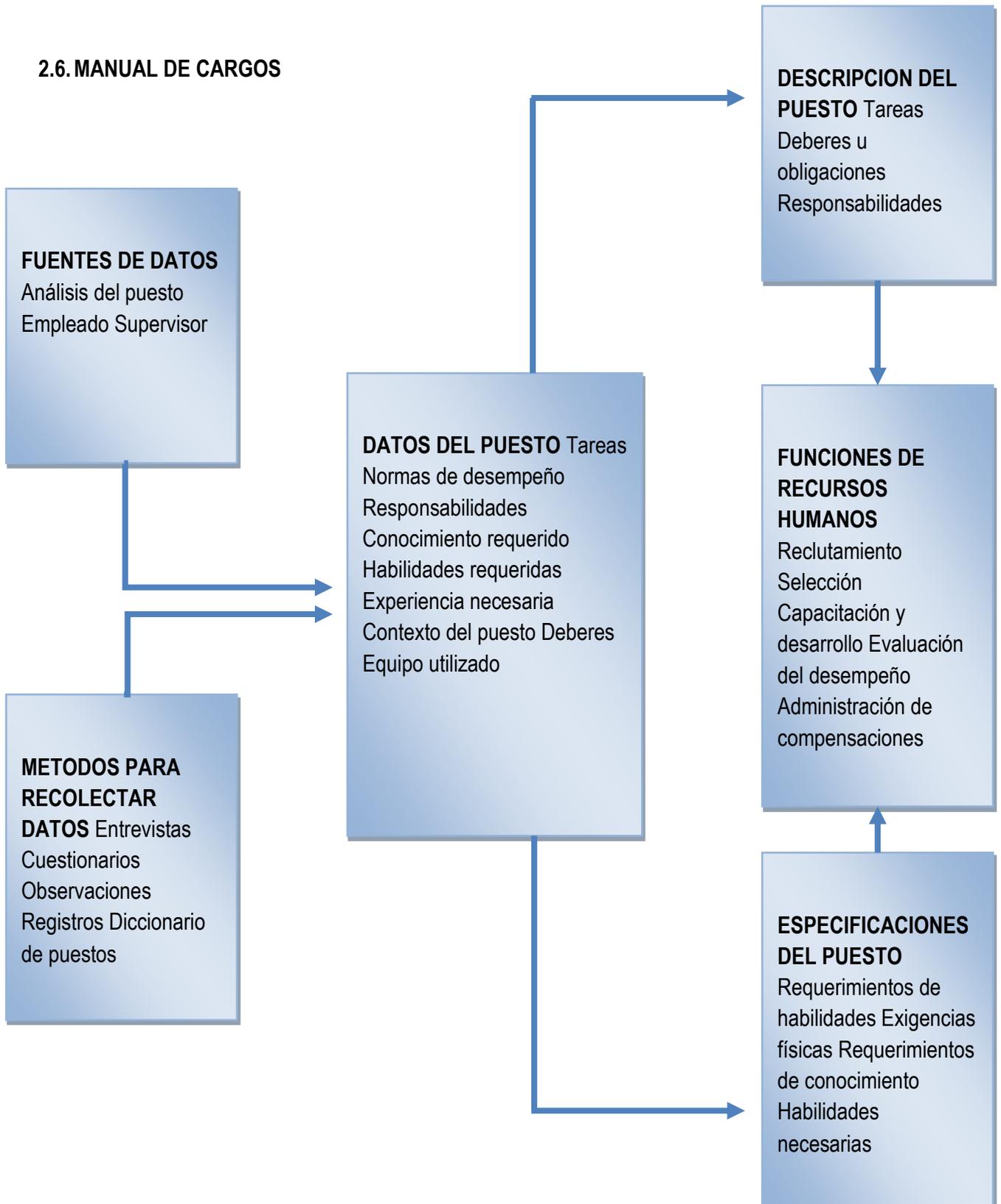
c) Movimiento de Personal

- ✓ Revisión y validación de los movimientos de personal a nivel nacional. Disminuyendo considerablemente errores en información antes de proceder a realizar los movimientos.
- ✓ Se implementó los informes UARH's de los movimientos administrativos directamente por el área de Planificación (traslados, traspasos y cambios administrativos).

2.5.2. Funciones Realizadas

- ✓ Apoyo a la implantación del Sistema de Recursos Humanos SIATH en conjunto del Área de Remuneraciones, mismo que ayudará a la mejora de todos los procesos de RRHH disminuyendo en un 60% toda la carga operativa, permitiendo tener a todo el personal mayor tiempo para el análisis.
- ✓ La Administración del Sistema e- Sipren, el cual ha sido difundido a toda el área, para que todos los integrantes de la misma puedan administrar este sistema.
- ✓ Actualizar la Base de Datos de Cargos constantemente en función de las necesidades de la SUNAT.
- ✓ Documentar la misión, funciones, nivel de reporte y supervisión, formación, experiencia requeridas para cada cargo.
- ✓ Establecer el perfil profesional y competencias requeridas por cargo. "Diccionario de Competencias institucionales y niveles requeridos por Cargo Tipo".
- ✓ Detectar los indicadores de desempeño por Cargo Tipo.
- ✓ Actualizar el distributivo de cargos, organigramas posicionales y Plantillas por área y departamento.

2.6. MANUAL DE CARGOS



La realización del manual de cargos, es la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos, es por esto necesario realizar un análisis de puestos en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, para empezar con la aplicación de un modelo de gestión del talento humano. Si bien los analistas de los puestos serán las personas del departamento de recursos humanos, es indispensable la cooperación de los funcionarios, jefes departamentales y directivos de la SUNAT de los departamentos cuyos puestos analizan, ya que son la principal fuente de información sobre los puestos.

2.6.1. Clasificaciones de Puestos

La descripción del puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye el mismo. Estas descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la organización, ya que desde el punto de vista de los empleados, se puede conocer sus obligaciones y recordarles los resultados que se espera que logren.

Las descripciones por escrito le pueden servir como base para reducir malos entendidos entre jefes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Las descripciones de puestos contienen tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto, al redactar estas descripciones es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos, se deben eliminar las palabras y frases innecesarias



2.6.2. Diseño de Puestos

El diseño de puestos es la estructuración de las competencias con el objetivo de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados.



Para mejorar los procesos internos, es indispensable realizar un análisis y descripción de puestos, para identificar si existen falencias o si es necesario un nuevo diseño de puestos en la

organización, ya que permitirá identificar las necesidades de los funcionarios y esto a su vez beneficia la calidad del servicio, así como la eficiencia de los empleados.

2.7. VALORACION DE PUESTOS

Las organizaciones determinan formalmente el valor de los puestos, mediante el proceso de valoración de puestos. La valoración de puestos es un proceso que permite comparar los cargos para ubicarlos en un orden de clases una “estructura de cargos”, que sirvan de base a un sistema de remuneraciones.

2.7.1. Método de Valoración Numérica de Factores o Método de Puntos

El sistema de puntos permite valorar en forma cuantitativa un puesto en base a los factores o elementos compensables que lo constituyen, los esfuerzos, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto requiere. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de esta y de los puestos por evaluar. Una vez señalados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización.

El sistema de puntos es el más idóneo, requiere de la aplicación de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Así mismo el manual indicará la cantidad de puntos que se asignan a cada factor y a cada uno de los grados en los que estos se dividen. Este método es considerado uno de los más usados en el mundo por su mayor objetividad.

2.7.2. Criterios para la Selección y Descripción de Factores

- ✓ Los factores deben tener relación con la misión y visión institucional.
- ✓ De ser posible, los factores deben ser comunes a todos los puestos.
- ✓ Seleccionar un mínimo de 5 factores y un máximo de 7.
- ✓ Es conveniente analizar si las condiciones de trabajo son diferentes entre los grupos ocupacionales.
- ✓ Evitar duplicaciones de factores.

- ✓ Una vez seleccionados los factores se debe describir el concepto de cada uno de ellos para que todos puedan interpretarlo de la misma manera.

2.7.3. Ejemplo de Selección de Factores

- a) Servicio de Rentas Internas
 - ✓ Educación
 - ✓ Experiencia
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Complejidad
 - ✓ Capacidad de Análisis

2.7.4. Ejemplo de Descripción de Factores

a) Educación

El factor Educación valora los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades de un puesto y alcanzar los resultados previstos. La Educación es adquirida mediante estudios formales.

b) Experiencia

Este factor valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacitan a una persona. Son conocimientos de tipo práctico que se adquieren a través de la ejecución de actividades. Este factor se valora en función de los años de experiencia.

c) Responsabilidad

Este factor valora las responsabilidades del puesto respecto a los resultados que debe lograr, el cuidado y discreción necesarios en el desempeño del cargo como el manejo responsable de las herramientas que se utilizan dentro de la SUNAT. Considera también, la responsabilidad en la toma de decisiones que pueden afectar a: la generación, servicio al cliente; a la administración de recursos; y, a la protección de información de naturaleza confidencial.

d) Proceso de Ponderación de Factores

- ✓ La suma de los puntos de todos los factores seleccionados debe dar un total de 1.000.
- ✓ Se asigna la ponderación a los factores dependiendo de la importancia de los mismos.
- ✓ Es posible que todos los factores seleccionados tengan la misma ponderación

2.7.5. Ejemplo de Ponderación de Factores

FACTORES	PONDERACION
✓ Educación	300
✓ Experiencia	100
✓ Responsabilidad	200
✓ Complejidad	200
✓ Capacidad de análisis	200
Total	1000

2.7.6. Proceso de Gradación de Factores y Ponderación

- ✓ Analizar la estructura orgánica.
- ✓ Tomar en cuenta la estructura de cargos ideal.
- ✓ Definir el número de niveles jerárquicos.
- ✓ Dividir el valor asignado a cada factor para el número de niveles jerárquicos.
- ✓ El valor obtenido asignar al primer grado.
- ✓ Posteriormente, aplicar la progresión aritmética para el resto de grados.

2.7.7. Ejemplo de Factores y Ponderación

Educación	300
GRADOS	PONDERACION
a) Ciclo básico	75
b) Bachiller	150
c) Tecnólogo	225
d) Título Profesional	300

2.7.8. Proceso de Asignación de Puntos a los Puestos

- ✓ Se asignan los puntos de cada grado de cada factor a cada puesto.
- ✓ Una vez asignados los valores de cada grado, de cada factor se procede a sumar los mismos, obteniéndose un puntaje total por cada puesto.

2.7.9. Ejemplo de Asignación de Puntos a los Puestos

	PUESTO	EDUCACION	EXPERIENCIA	RESPONSABILIDAD	COMPLEJIDAD	CAPACIDAD DE ANALISI	TOTAL
1	JEFE DEPARTAMENTAL	300	100	200	200	200	1000
2	JEFE DE AREA	300	100	200	200	200	1000
3	EXPERTO	300	100	150	150	150	850
4	ESPECIALISTA	250	75	150	150	150	775
5	ANALISTA	225	75	100	100	100	600
6	APOYO ADMINISTRATIVO	150	50	50	50	50	400

2.8. LLAMAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION

2.8.1. Objetivos

- ✓ Identificar las ventajas de integrar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica.
- ✓ Describir los enfoques básicos de la planeación de recursos humanos.
- ✓ Determinar las ventajas y desventajas del reclutamiento en el interior de la organización.
- ✓ Establecer las ventajas y desventajas del reclutamiento externo.
- ✓ Describir la manera en que las actividades de reclutamiento se integran con las iniciativas de diversidad e igualdad de oportunidad de empleo.

La planeación de la Gestión del Talento Humano es “el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas al interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten a fin de alcanzar las metas de la organización.

2.8.2. Llamamiento Interno

a) PROS

- ✓ Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- ✓ Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- ✓ Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- ✓ Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
- ✓ No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- ✓ Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- ✓ El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

b) CONTRAS

- ✓ Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- ✓ Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.

- ✓ Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización.
- ✓ Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- ✓ Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- ✓ Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

2.8.3. Llamamiento Externo

a) PROS

- ✓ Introduce nuevas ideas en la organización, talentos, habilidades y expectativas.
- ✓ Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- ✓ Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- ✓ Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- ✓ Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.
- ✓ Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

b) CONTRAS

- ✓ Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- ✓ Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a los extraños.
- ✓ Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
- ✓ Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- ✓ Es mas costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

2.8.4. Selección y Contratación

La selección constituye un “proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”. La selección es un proceso continuo, la rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir como es el caso de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, ya que los funcionarios son promovidos a otros departamentos y se siguen creando las vacantes, es por este motivo indispensable un proceso de selección adecuado, para cubrir las necesidades de personal con solicitantes de adentro o de afuera de la organización. El proceso de selección dentro de la SUNAT, debe ser congruente con las políticas y cultura de la misma, ya que debe regirse a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, así como al Estatuto de Personal

El punto de partida para la selección de personal es el perfil de competencias, que determina las actividades esenciales del puesto y los requisitos personales necesarios. Las competencias que se pueden evaluar dentro de la SUNAT en análisis son las siguientes:

- ✓ Competencias que se han desarrollado a lo largo de la vida (aptitudes, rasgos, etc.)
- ✓ Competencias que predicen el éxito a largo plazo.
- ✓ Competencias que pueden ser confiablemente medidas.
- ✓ Competencias desarrolladas que no recibirán capacitación.

2.8.5. Proceso de Selección de Personal





En la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria la selección de personal se realiza aplicando el concurso de méritos y oposición mediante llamamientos internos y externos. En el proceso la aplicación de pruebas psicotécnicas, la evaluación de requisitos de educación, experiencia y la entrevista dan confianza y validez para atraer a profesionales altamente calificados.

2.8.6. Mapa de Procesos para la Selección de Personal



2.8.7. Procedimientos de Selección SUNAT

a) Concurso de mérito y oposición

El ingreso al servicio público, el ascenso y la promoción en la carrera administrativa se realizarán mediante concurso de méritos y oposición, en la forma que determine la ley, con excepción de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

b) Faces de mérito

SE EVALÚA:

REQUISITO ACADÉMICO	30%
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA	15%
HORAS DE CAPACITACION EN TEMAS RELACIONADOS	5%
TOTAL	50%

*El momento de establecer el requerimiento, se define que tipo de requisitos mínimos deben cumplir los candidatos en lo que respecta a estudios, experiencia y capacitación adicional

**Cada convocatoria especificará la ponderación de capacitación a ser calificada.

***El tribunal de méritos definirá los instrumentos a ser utilizados en la fase de oposición, así como los participantes en los paneles de entrevistas correspondientes para convocarlos con anticipación.

c) Fase de oposición

OPOSICIÓN:

PRUEBAS	25%
ENTREVISTAS	25%

d) Calificación de oposición

Pruebas Psicométricas (externos)

Prueba Técnica Automatizada

Prueba virtual del CEF

Entrevista de Competencias

Entrevista Técnica

Resultados Evaluación del Desempeño (personal interno).

2.9. FORMACION Y DESARROLLO

La capacitación se ha transformado en lo más importante para el éxito de las organizaciones, ya que dan una ventaja sobre los competidores.

El objetivo de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es indispensable desarrollar programas que vayan acorde con las metas y estrategias organizacionales. Para asegurarse de que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional es necesario utilizar un enfoque sistemático en la capacitación que consta de cuatro fases: evaluación de necesidades, diseño de programa, instrumentación y evaluación. Mediante la investigación de campo se realiza la detección de necesidades en la SUNAT para determinar el tipo de capacitación que requiere cada funcionario, para lo cual es necesaria la implementación de un modelo sistemático de capacitación en el Servicio de Rentas Internas aplicando las fases que se muestran en el grafico a continuación:



La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. El personal de Recursos Humanos junto con los directivos debe establecer un contexto para la capacitación decidiendo donde es más necesaria, como se relaciona con las metas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales que son asignados por el presupuesto general del Estado para este fin.

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes o directivos, deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación, además es preciso considerar los principios del aprendizaje, como lo son el establecimiento de metas, la práctica, la retroalimentación, las recompensas y refuerzo.

2.9.1. Planificar, Ejecutar y Evaluar la Capacitación

- ✓ Definir en conjunto con el Centro de Estudios Fiscales, los procesos de Detección de Necesidades de Capacitación.

- ✓ Crear, difundir y controlar las políticas del área y desarrollo del Talento Humano.
- ✓ Ejecutar el plan de capacitación alineado a los objetivos estratégicos de la SUNAT.

2.9.2. Gestionar la Carrera

- ✓ Definir la malla curricular por perfiles de cargos.
- ✓ Desarrollar el plan de carrera para toda la Organización, en una ruta vertical y en una transversal.

2.9.3. Realizar la Inducción

- ✓ Definir y controlar a nivel nacional los procesos de inducción.
- ✓ Generar un sentido de pertenencia del personal.
- ✓ Mantener la imagen del SRI como "el mejor lugar para trabajar".

2.9.4. Plan de Capacitación

a) Conocimientos Técnicos

- ✓ Conocimientos técnicos para contar con Gestores de la Administración Tributaria.
- ✓ Descriptivo de puestos.
- ✓ Leyes y normativas.

b) Competencias

SENRES

- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Universales y Específicas

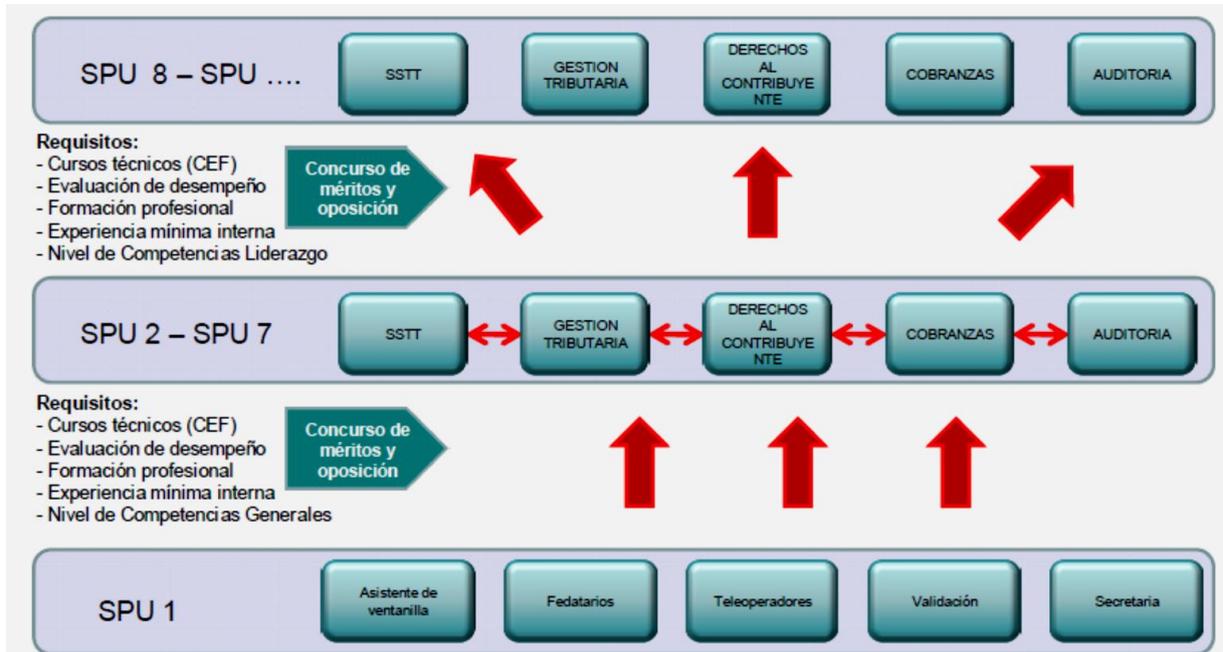
identificar sus conocimientos, habilidades, capacidades, intereses y valores, así como la de buscar información respecto de opciones de desarrollo profesional.

El desarrollo está centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura. Existen muchos métodos para el desarrollo de personas, como el desarrollo de habilidades personales en el puesto (como rotación de puestos, posiciones de asesoría y asignación de comisiones) y fuera del cargo (cursos y seminarios, ejercicios de simulación y entrenamiento fuera de la organización).

Un programa de desarrollo profesional que puede ser aplicado en la Superintendencia de Administración Tributaria, debe recibir el apoyo de los directivos de la SUNAT y del personal de Recursos Humanos, así como también debe reflejar las metas y la cultura de la organización. Además los funcionarios deben capacitarse en una cultura corporativa, como son las que tienen relación con rotación, transferencias y promociones, de acuerdo a la normativa que rige a la SUNAT como son la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y el Estatuto de Personal.

El desarrollo de los funcionarios de la SUNAT se logra con programas que identifican las oportunidades laborales, estudiando las competencias y determinando el conocimiento y habilidades que requiere cada persona. Una vez que se logra eso, es posible planear el avance laboral y el desarrollo profesional de acuerdo a las necesidades de cada persona.

2.10.1. Plan General de Carrera



- ✓ El sistema de gestión del talento humano propende que el desarrollo humano con el desarrollo organizacional estén armonizados.
- ✓ Debe estar en relación con la estrategia empresarial, con el fin de obtener apoyo de la alta dirección.
- ✓ Debe permitir que cada persona individualice su crecimiento.
- ✓ Aplicar una comunicación asertiva como el diseño y la instrumentación.
- ✓ Debe relacionarse con otras prácticas de recursos humanos, como el reclutamiento, la capacitación y evaluación del desempeño

2.11. REMUNERACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

2.11.1. Objetivo

Lograr que la gestión Administrativa del Recurso Humano sea más ágil, dinámica, eficiente en sus resultados y consolidada en su información en una única fuente de información.

2.11.2. Especifico

Tener Indicadores de Gestión por cada área

- ✓ Control total de los procesos Administrativos, meta 100%
- ✓ Disminuir el tiempo de respuesta de RRHH, meta 80%.
- ✓ Reducir la operatividad en un 70 %

2.11.3. Sistema Informático de Gestión del Talento Humano- SIGTH



2.11.4. Remuneraciones

La remuneración es una retribución económica que se entrega a los empleados y trabajadores por las actividades que realizan.



El subsistema de Remuneraciones es necesario vincularlo a la planeación estratégica institucional, que sirve para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de los programas que se desarrollan en la organización. Podemos mencionar que las metas más comunes de una política de estrategia de remuneraciones incluyen:

- ✓ Recompensar el desempeño anterior de los empleados.
- ✓ Permanecer competitivos en el mercado laboral.
- ✓ Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- ✓ Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
- ✓ Controlar el presupuesto de remuneraciones.
- ✓ Atraer a nuevos empleados.
- ✓ Reducir rotación de personal.

Las bases para determinar los pagos o remuneraciones, así como la forma en que se administran, pueden afectar de manera significativa la productividad de los empleados y el logro de las metas organizacionales. Las influencias internas incluyen las políticas de remuneración de la organización, el valor del puesto y la capacidad de pago de la misma.

Los factores externos que influyen en los niveles de salarios incluyen las condiciones del mercado laboral, los niveles salariales del área, el costo de la vida, los resultados de los contratos colectivos y los requerimientos legales. En la actualidad se aplica la remuneración variable que dentro de sus objetivos está estrechamente ligada a los resultados, además depende de la productividad, y del compromiso de los colaboradores con el resultado del negocio.

Es indispensable mencionar que dentro de la SUNAT objeto de estudio el sistema de remuneración se encuentra regido por leyes especiales y por la SENRES. Cabe indicar que los sistemas salariales son la base para el éxito de una organización, saber cómo pagar, cuáles son los límites, cuál es el impacto en las personas y en el negocio, es una de las claves para el éxito organizacional.

2.12. GESTION DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño es considerado uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes o directivos tienen a su disposición. Estos podrían considerarse algunos de sus objetivos:

- ✓ Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor.
- ✓ Proporcionar al supervisor los medios para identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- ✓ Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- ✓ Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Es importante conocer que el éxito de una organización depende en gran medida del funcionamiento de sus recursos humanos y para determinar las contribuciones y necesidades de cada persona, es indispensable tener un programa formal de evaluación con objetivos claros.

Las evaluaciones requieren las mismas consideraciones de validez que una prueba de selección por ejemplo, ya que las calificaciones deben relacionarse con el puesto, los empleados deben comprender las normas de desempeño con anticipación, debe haber retroalimentación y contar con capacitación.

2.12.1. Técnicas de Gestión del Desempeño

a) Evaluación del Desempeño

- ✓ Marco normativo, metodológico y procedimental dispuesto por la SENRES (actualmente es parte del Ministerio de Relaciones Laborales).
- ✓ Tiene por objetivo establecer políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permita a las instituciones del Estado, medir y mejorar el desempeño organizacional desde la perspectiva institucional, de las unidades o procesos internos, de los ciudadanos y de las competencias del recurso humano en el ejercicio de las actividades y tareas del puesto."

b) Objetivos Estratégicos Institucional

- ✓ Fomentar la especialización del Talento Humano a través de la formación y la investigación permanente.
- ✓ Contar con el mejor lugar para trabajar, implementando los subsistemas de RHHH.
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional, en liderazgo, valores, ética y trabajo en equipo.

c) Logros Obtenidos

- ✓ Aplicación de la Evaluación de Desempeño como un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de resultados alcanzados con los resultados esperados por la SUNAT y por los funcionarios y servidores considerando las metas propuestas por las regionales.

- ✓ Desarrollo de una primera fase de un modulo de Evaluación de Desempeño vía INTRANET actualmente en aplicación a personal con Nombramiento Regular y Contrato Administrativo.

d) Objetivo Planteado a Corto Plazo

- ✓ Mejorar la herramienta de evaluación en INTRANET hasta que sea completamente automática y proporcione reportes y consultas, mismas que estarán habilitadas tanto para quienes deban tomar decisiones en base a resultados generales, como para cada evaluado y evaluador con información exclusiva de cada uno para cumplir uno a uno los objetivos de la Norma Técnica de Evaluación de Desempeño:

e) Objetivos Alineados

- ✓ Fomentar la eficacia y eficiencia de los funcionarios y servidores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias institucionales.
- ✓ Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer y apoyar, ascensos y promociones, traslados, traspasos, cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento, cesación de funciones, destituciones, entre otros.
- ✓ Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los funcionarios y servidores de la organización;
- ✓ Generar una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo institucional, sustentado en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles del funcionario o servidor con las exigibles del puesto de trabajo; y,
- ✓ Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo institucional y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en mecanismo

de retroalimentación para los demás subsistemas de administración de recursos humanos.

2.13. AUDITORIA DE GESTIÓN

La Administración de Recursos Humanos es la utilización del Talento Humano para alcanzar los objetivos organizacionales. El auditar a Recursos Humanos, permite ubicar si existen brechas entre lo que se desea alcanzar y lo que se está haciendo. La auditoría se enfoca fundamentalmente en analizar los estándares que se utilizan a los que también se los llama "Patrones de Medición".

Problemas frecuentes en las organizaciones, respecto a la definición de patrones de medición: Generalmente, no existe un proceso de crítica constructiva y de replanteo de las actividades que lleva a cabo RRHH.

En algunas organizaciones:

- ✓ No se definen los patrones de medición más adecuados.
- ✓ No se pone en práctica los estándares.
- ✓ Los estándares utilizados no son los reales, distorsionando de esta manera los resultados de la auditoría.

Para lograr estos resultados se deben realizar varias técnicas:

- ✓ Levantamiento de la información a través de un diagnóstico
- ✓ Análisis de la práctica que se realiza
- ✓ Entrevistas
- ✓ Encuestas de opinión y actitud
- ✓ Información sobre situaciones relacionadas a las actividades del personal, en otras organizaciones.
- ✓ Opinión de las otras áreas, del servicio que reciben
- ✓ Análisis de registros
- ✓ Uso de situaciones experimentales y grupos de control
- ✓ Análisis de los aspectos de seguridad e higiene

- ✓ Evaluación de quejas, de compensaciones, de políticas y programas
- ✓ Buzón de sugerencias
- ✓ Comparación con la teoría del tema en cuestión.

Es importante y necesaria la participación del personal del área para conocer los aspectos que se deben evaluar en cada patrón de medición y a que mantengan el seguimiento posterior.

Se debe combatir los problemas que se presentan como son:

- ✓ Algunas personas se oponen a la realización de la auditoría o no brindan el apoyo necesario.
- ✓ No se dan secuencias sucesivas a las auditorías, impidiendo verificar si se han solucionado los problemas y se ha puesto en marcha las recomendaciones emitidas.
- ✓ Se realiza el análisis de políticas y prácticas del personal en una organización, así como la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento constante.

2.13.1. Objetivos

Los procedimientos de auditoría generalmente se realizan para:

- ✓ Diagnosticar la organización administrativa de la entidad.
- ✓ Diseñar un sistema administrativo que contenga: estructura y procesos, relaciones interfuncionales, manuales de puestos y funciones, sistemas de compensación, planes de sucesión y carrera, sistemas indicadores de Gestión, Manuales de Gestión de Recursos Humanos.
- ✓ Implementar individualmente los sistemas diseñados y propuestos en la cláusula anterior.

2.13.2. Beneficios

- ✓ Identificar las contribuciones que hace el área.
- ✓ Mejorar la imagen profesional del departamento.
- ✓ Alentar a los Administradores de personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel mayor de profesionalismo.
- ✓ Clarificar las responsabilidades y deberes del departamento.
- ✓ Facilitar la uniformidad de las prácticas y políticas.
- ✓ Detectar problemas latentes potencialmente explosivos.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✓ Reducir los costos del área mediante prácticas mejoradas.
- ✓ Promover los cambios necesarios en la organización.
- ✓ Demostrar al equipo de Talento Humano que su función debe ser neutral y no encaminada a ayudar a una sola de las dos partes (empresa y empleado).
- ✓ Ayudar a planificar y organizar de manera más efectiva el área.

2.14. GESTION ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

2.14.1. Apoyo a la Gestión Administrativa

- a) Uso del Biométrico
 - ✓ Control de asistencia a través del sistema.

- b) Permisos por Docencia
 - ✓ Aprobación y control al uso de horas para docencia
 - ✓ Justificación de faltas de docentes

- c) Justificación de Asistencia
 - ✓ Apoyo en el seguimiento a faltas, permisos

- d) Vacaciones
 - ✓ Cálculos de vacaciones

- ✓ Control de la ejecución del plan por departamento
- ✓ Seguimiento a temas legales del personal.
- ✓ Mantenimiento de files de personal.
- ✓ Administración de viáticos, uniformes y otros.
- ✓ Apoyo en presentaciones y redacción de informes.
- ✓ Respuesta inmediata y oportuna a trámites.
- ✓ Apoyo en organización de eventos.
- ✓ Apoyo a solución de problemas que están a su alcance.
- ✓ Responsabilidades complementarias.
- ✓ Discreción y recepción de información reservada.

2.15. REGIMEN SANCIONATORIO

2.15.1. Gestión Disciplinaria

Tiene por objetivo dar a conocer un proceso disciplinario que asegure el tratamiento justo y equitativo tanto del servidor común como del personal que labora en la SUNAT, que asegure mantener un clima de trabajo armónico donde se comprometan en asegurar el bienestar de las partes.

Lograr que esto ocurra es posible cuando capacitemos tanto a los que aplican la disciplina como aquellos que serán disciplinados.

Esta cultura implica dar a conocer a los que dirigen los procedimientos disciplinarios y a los subalternos, la responsabilidad que los mismos adquieren en el cumplimiento de las normas, procedimientos y reglamentos que tiene el SRI.

Es importante, porque de esta depende el éxito armonioso o el fracaso de una SUNAT.

Los resultados de una buena disciplina empresarial deben ser:

- ✓ Eficiencia
- ✓ Producción elevada
- ✓ Economía de Esfuerzos y Recursos
- ✓ Cooperación

- ✓ Lealtad
- ✓ Seguridad
- ✓ Armonía y paz Laboral.

2.15.2. Objetivos de la Gestión Disciplinaria

- ✓ Posicionar al Régimen disciplinario, como herramienta de gestión de RRHH, que coadyuve al mejoramiento de los subsistemas de RRHH.
- ✓ Fortalecer el equipo de trabajo con un profesional de Derecho, para apoyar el Régimen Disciplinario
- ✓ Retroalimentación con los resultados del Régimen disciplinario a los diferentes Departamentos o Áreas del SRI.
- ✓ Capacitación, en función de fortalecer el proceso del Régimen Disciplinario, dirigido a: Directores, Jefes Inmediatos, Jurídicos y Recursos Humanos a nivel Nacional.

2.15.3. Faltas

Faltas Administrativas.- Son faltas administrativas las infracciones cometidas por parte de los servidores en violación a la ley, reglamento y este estatuto.

Faltas leves.- Son faltas leves las que se causaren por falta de diligencia y cuidado en el cumplimiento de sus funciones.

Faltas graves.- Son faltas graves las que se causaren con negligencia en el cumplimiento de sus funciones, y cuyo resultado no constituya una infracción de mayor gravedad.

Delitos y contravenciones.- Se sujetarán a la legislación penal en cuanto a su aplicación y procedimiento.

2.15.4. Sanciones

- ✓ Los funcionarios del Servicio de Rentas Internas, están sujetos a las siguientes sanciones disciplinarias, según la gravedad de la falta:

- a) Amonestación verbal con registro en su carpeta;
- b) Amonestación escrita con registro en su carpeta;
- c) Sanción pecuniaria de hasta el 10% de su remuneración unificada mensual;
- d) Suspensión temporal de hasta treinta días, sin derecho a la remuneración; y,
- e) Destitución.

2.15.5. Procedimientos Sancionatorio

El procedimiento que se debe observar en las UARHs a nivel nacional, para las amonestaciones verbales, escritas y sanciones pecuniarias, es el siguiente:

- ✓ El Jefe inmediato del servidor deberá notificar por escrito al Jefe de Recursos Humanos, en el término máximo de tres días de los hechos que se le imputan al servidor;
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos notificará al servidor para que en el término de un día, presente las pruebas de descargo de los cuales se crea asistido.
- ✓ Presentada las pruebas de descargo por parte del servidor, el Jefe, impondrá la sanción correspondiente.

El procedimiento que se debe observar en la Dirección Nacional de RRHH, para la suspensión y destitución es el siguiente:

- ✓ Informe del Jefe Inmediato.
- ✓ Procedimiento de Sumario Administrativo realizado por la Dirección Nacional de RRHH.
- ✓ Sanción, de ser el caso, por parte de la autoridad nominadora.

2.16. CLIMA LABORAL Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.16.1. Gestionar el Clima Laboral

a) Que hacemos

Identificar de manera clara y precisa los puntos sensibles que afectan el convivir del personal de LA SUNAT, sobre los cuales la Administración debe priorizar y gestionar.

b) Como lo hacemos

- ✓ Socialización de los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional a nivel nacional.
- ✓ Planes de acción en cada Region con reuniones de las Áreas con su personal, en las que todos se involucran.

c) Para que lo hacemos

- ✓ Cambio de mentalidad para aportar en la mejora de su Área, pasando de víctima a gestor del cambio.
- ✓ Fortalecer los elementos positivos para mantener, acentuar y potencializar los índices altos de los resultados de la encuesta, y mejorar los elementos con puntuaciones bajas para crear un ambiente laboral mucho más agradable.

2.16.2. Macro Funciones

- ✓ Identificación de elementos de clima organizacional a medir.
- ✓ Validar elementos de clima a medir con la Alta Dirección.
- ✓ Define la realización de medición de clima por equipo externo o de manera interna.
- ✓ Diseña instrumento de medición de clima organizacional.
- ✓ Valida instrumento de medición de clima.
- ✓ Define población a aplicar el instrumento de medición del clima laboral.
- ✓ Aplica el instrumento de medición de clima organizacional con la variable de confidencialidad de la información para generar un clima de apertura y confianza.
- ✓ Comunica a la Organización el desarrollo de la medición de clima (actividades apoyado en el proceso de comunicación interna, define estrategia de comunicación del proceso de medición, alcance, beneficios, etc).
- ✓ Tabula la información de los instrumentos.

- ✓ Analiza los resultados y elabora documento de la medición de clima organizacional.
- ✓ Elabora cronograma detallado de actividades para el Plan de mejoramiento de clima organizacional, validándolo con los Jefes de Área y de Departamento.
- ✓ Inicia el desarrollo del Plan en cada una de las Áreas.
- ✓ Seguimiento al desarrollo del Plan y al mejoramiento del clima organizacional y se establece mecanismos de seguimiento al mejoramiento del clima organizacional.
- ✓ Confirma las actividades mejoradas en los planes de acción.
- ✓ Realiza ajustes al Plan.
- ✓ Inicia nuevamente al siguiente año una nueva encuesta.
- ✓ Los planes de acción en cada Regional donde el mantener y mejorar un buen clima sea prioritario.
- ✓ Requerimiento funcional para apoyar la recopilación de información de la encuesta de clima.
- ✓ Sistematizar con una herramienta informática que permita bajar los resultados de manera ágil.
- ✓ Concretar acciones que darán un cambio de mejora en los cinco aspectos fundamentales de los Ítems de medición en nuestra SUNAT.

Ítems de Medición	Benchmark Perú	América Latina Top 100	Estados Unidos Top 100	Europa Top 100
CREDIBILIDAD	81	86	84	86
RESPETO	73	83	83	83
IMPARCIALIDAD	67	79	78	80
ORGULLO	89	90	87	88
RELACIONES INTERPERSONALES	81	87	87	88

2.16.3. Comunicación Organizacional

- ✓ Se logró obtener un único canal de información interna.
- ✓ Nuestros usuarios han reconocido este canal para pasar información oficial.
- ✓ Se dotó de una herramienta de comunicación institucional con el SRI al día logrando una comunicación más cálida y más cercana con nuestro cliente interno.
- ✓ Se incentivo una comunicación de doble vía.
- ✓ Apoyo en campañas institucionales (medios alternativos, Protectores de Pantalla a nivel nacional, Seguridad Corporativa, iniciando PM, entre otras requeridos).
- ✓ Manuales y Guías Generales a nivel Nacional logrando un señalamiento de comportamiento único institucional (Manual de Uniformes, Manual de la entrevista Exitosa, y en proceso Manual de Etiqueta Institucional.)
- ✓ Evitar la desinformación a nivel interno disminuyendo el rumor.

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. Los Principios

Son leyes naturales de la Dimensión Humana que gobiernan su efectividad. Son tan reales, tan constantes e indiscutiblemente están tan "allí" como las leyes universales de la Física.

2.1.2. Los Valores

Son pautas de conducta, ética y moral que se aplican a través de una escala. Son relativos a las razas, las culturas, los momentos históricos y niveles de desarrollo humano. Guían la verticalidad de los procedimientos.

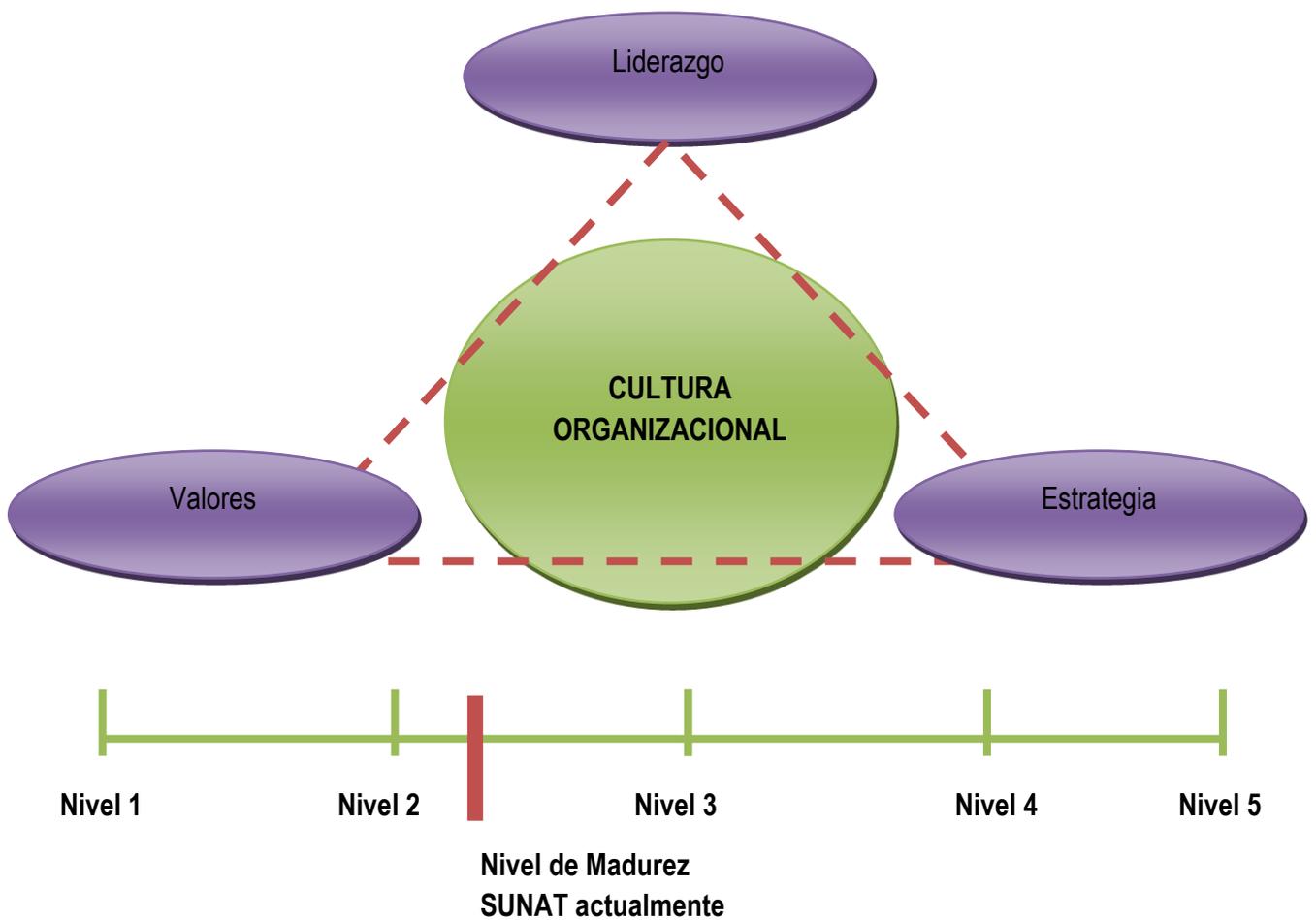
2.1.3. El Cambio Organizacional

Las 7 etapas:

1. Cambio personal (arranque)
2. Asociación (cambio grupal)
3. Diseño del cambio (clarificación)
4. Apoyo político (fortalecimiento)

5. Implementación (cambio general)
6. Afianzamiento (internalización)
7. Monitoreo (control).

2.1.4. Cultura Organización



2.1.5. Cambio Estratégico

- ✓ Cambio
 - Reactivo - "De afuera hacia adentro"
 - Proactivo - "De adentro hacia afuera"
- ✓ Cambio estratégico = ESENCIALMENTE PROACTIVO

2.1.6. Equipos de Alto Desempeño



2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General:

Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, a fin de incrementar la calidad y competitividad

2.5.2. Hipótesis Específicas:

- a) Si se definen cuáles son las principales causas que producen varios efectos entre los empleados, de los que podemos mencionar los siguientes:

- ✓ Atraer personal calificado.
- ✓ Elevar el clima laboral.
- ✓ Aumentar motivación de los empleados.
- ✓ Solucionar problemas sociales, económicos y familiares.
- ✓ Acelerar la atención y mejorar los procesos.
- ✓ Elevar eficiencia y efectividad dentro de la SUNAT

2.6. Variables de estudio

2.6.1. Variable Independiente:

X1 = Modelo de Gestión del Talento Humano

	INDICADORES	ÍNDICES
X1.1	Desempeño Directo	Nivel de desempeño
		Aplicación de lo aprendido
		Destrezas
X1.2	Evidencia de Productividad	% de productividad
		Productividad vs óptimo
X1.3	Banco de conocimientos	Conocimiento tácito
		Conocimiento explícito
		Mapas de conocimiento
		Proyectos

2.6.2. Variable Independiente:

Y1 = Competencias Laborales en la Gestión del Talento Humano

	INDICADORES	ÍNDICES
Y1.1	Competencias básicas	Habilidades
		Destrezas
Y1.2	Competencias Genéricas o transversales	Planeación
		Organización
		Dirección
Y1.3	Competencias Específicas	Capacitación

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1. Ámbito de Estudio

La investigación se realizará en las instalaciones de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, dedicada a recaudar Rentas Tributarias del Estado; sin embargo la temática y solución propuesta está dirigida, al área de Recursos Humanos.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación será aplicada porque se caracteriza por la búsqueda de aplicación o utilización de la gestión de talento humano que se adquieren, porque se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica porque depende de los resultados.

3.3. Nivel de Investigación

El nivel de investigación a emplear es de tipo descriptivo cuyo objetivo es medir el grado de relación que existe entre las variables propuestas

3.4. Método de Investigación

El desarrollo de la presente investigación está basado en el método científico, el que está conformado por una serie de actividades correctamente articuladas que conducen a un resultado.

3.5. Diseño de Investigación

El diseño de la investigación es experimental, porque se va a someter a un grupo de individuos a determinadas condiciones y lo que efectuará es mejorar la gestión del talento humano.

3.6. Población, Muestra, Muestreo

Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población, la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, ya que pocas veces se puede medir a

toda la población, por lo que se selecciona una muestra y se pretende que este sea el reflejo del conjunto de la población. La población considerada para la investigación es de 797 personas quienes conforman la Dirección Regional del Servicio de Rentas Internas, incluido tanto personal operativo, gerencial y administrativo.

Para el cálculo de nuestra muestra se ha considerado un margen de error del 5%.

Para determinar la muestra aplicaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(N - i) + i}$$

$$n = \frac{797}{(0.05)^2(797 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{797}{(0.0025)2(796) + 1}$$

$$n = \frac{797}{2.99}$$

$$n = 267$$

N= Universo

e= Margen de error

n= muestra

Luego de aplicado el instrumento y realizada la tabulación de datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

PREGUNTAS SI NO NO SABE	SI	NO	NO SABE
Importancia de PE de RRHH en SRI	175	21	71
Directrices de planificación de RRHH	35	104	128
Aplicación de Manual de Cargos	198	16	53
Proceso de llamamiento, selección y contratación	225	23	19
Formación y Capacitación Integral	68	126	73
Plan de Carrera	64	182	21
Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales	49	196	22
Información de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano	75	137	55
Actividades para mejorar el clima laboral	58	199	10
¿La comunicación interna es fluida?	55	176	36
Acciones para fomentar la cultura organizacional	132	96	39

Cuadro No. 1: Número de repuestas de personas encuestas en base a la muestra

PREGUNTAS SI NO NO SABE	SI	NO	NO SABE
Importancia de PE de RRHH en SRI	65,54	7,87	26,59
Directrices de planificación de RRHH	13,11	38,95	47,94
Aplicación de Manual de Cargos	74,16	5,99	19,85
Proceso de llamamiento, selección y contratación	84,27	8,61	7,12
Formación y Capacitación Integral	25,47	47,19	27,34
Plan de Carrera	23,97	68,16	7,87
Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales	18,35	73,41	8,24
Información de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano	28,09	51,31	20,60
Actividades para mejorar el clima laboral	21,72	74,53	3,75
¿La comunicación interna es fluida?	20,60	65,92	13,48
Acciones para fomentar la cultura organizacional	49,44	35,96	14,61

Cuadro No. 2: Respuestas de personas encuestas en base a la muestra, determinada en porcentaje

3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El carácter de la investigación a practicarse exige la práctica de las siguientes técnicas de campo

➤ **OBSERVACIÓN**

Mediante esta técnica podemos constatar si se está o no aplicando de una manera correcta la Gestión del talento humano por competencias en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

➤ **ENCUESTAS**

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho

➤ **CUESTIONARIO**

Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir

El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de éste. Y básicamente podemos hablar de dos tipos de preguntas "cerradas" y "abiertas.

Preguntas Cerradas.- es necesario anticipar las posibles alternativas de respuesta, de igual manera el investigador tiene que asegurarse que las personas a las que se les administrarán, conocen y comprenden las categorías de respuesta.

Preguntas Abiertas.- Son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

La elección del tipo de preguntas que contenga el cuestionario depende del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, los tiempos de que se disponga para codificar y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión. En base a la metodología de investigación señalada anteriormente

se utilizó como instrumento el CUESTIONARIO a través del cual se buscó determinar el nivel de satisfacción de los funcionarios respecto de varios aspectos relacionados con la organización y que atañen a las funciones que realiza el área de recursos humanos, además se quiso conocer si los empleados consideraban necesario mejorar el sistema de gestión del talento humano dentro de la SUNAT.

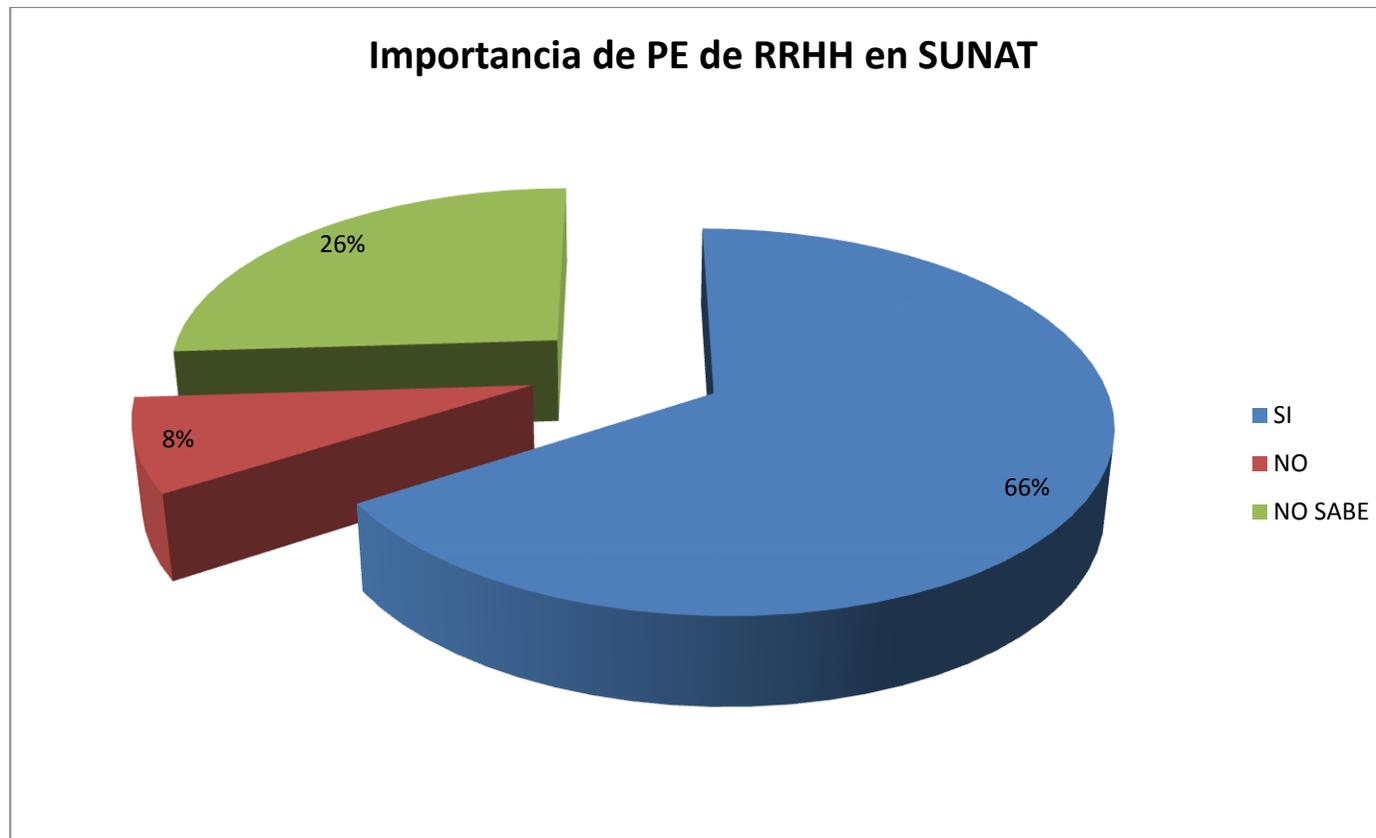
3.8. Procedimientos de Recolección de Datos

3.8.1. Selección y Representación por Variables

A continuación se despliegan los resultados antes de estar los instrumentos de la investigación obtenidos de la prueba de campo realizada, tanto para la variable independiente como para los grupos de control y experimental de la variable dependiente, aplicando las métricas correspondientes a los indicadores seleccionados. Dichos resultados son sometidos a un minucioso análisis para extraer los principales rasgos de su comportamiento y, de este modo tener elementos de juicio para interpretar de manera global el comportamiento de las dos variables involucradas.

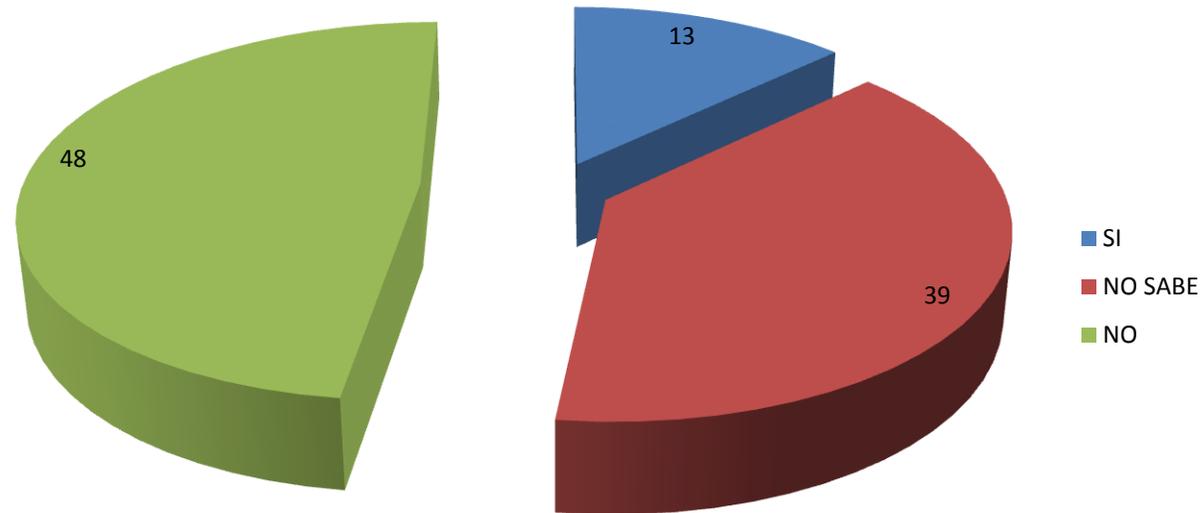
3.9. Técnicas de Procedimientos y Análisis de Datos

Una vez realizada la tabulación de los datos obtenidos, se procedió con el análisis de los resultados, de donde se obtuvo la siguiente información.

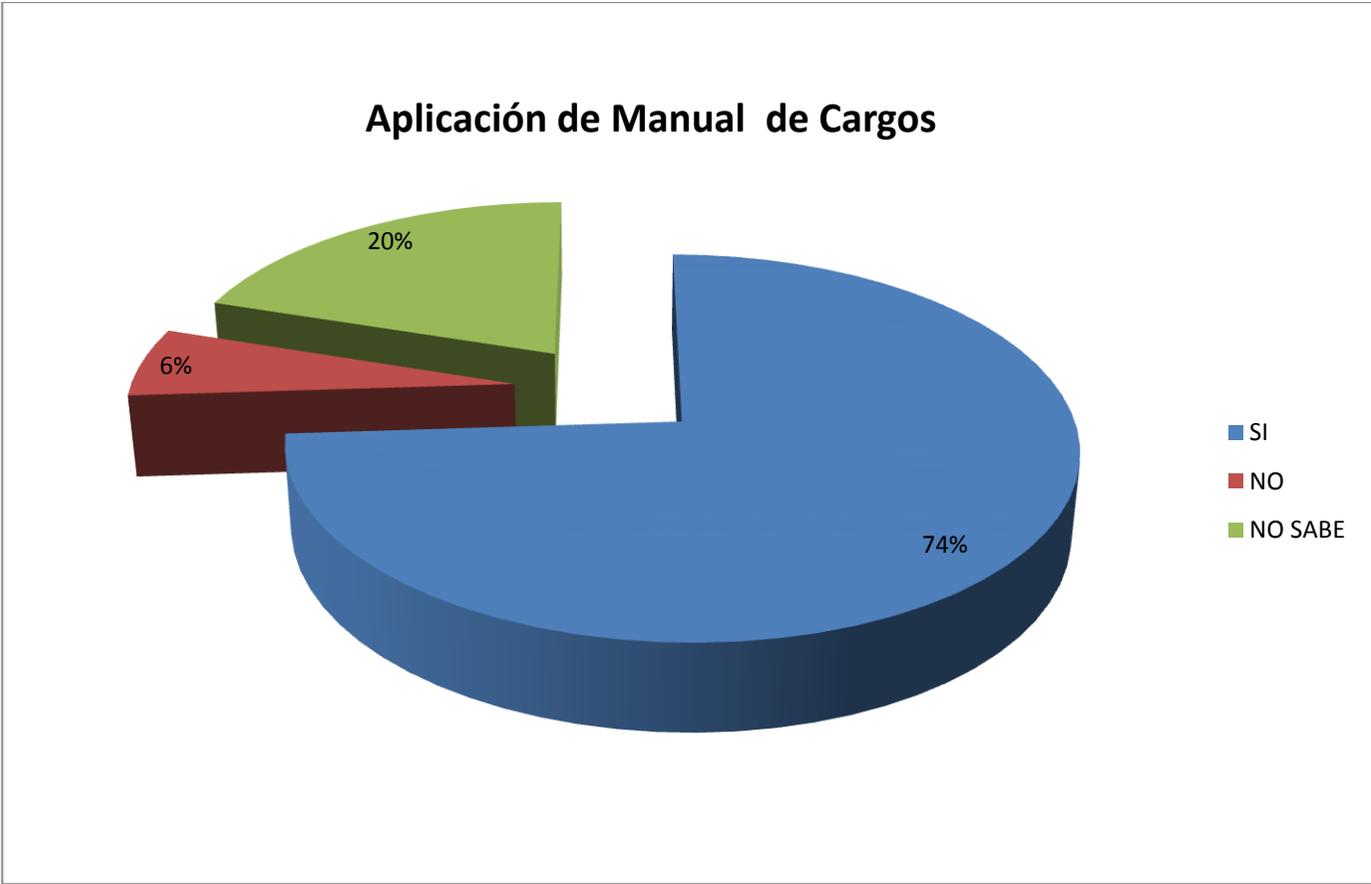


El 66% de las personas encuestadas considera que es importante la implementación de la Planificación Estratégica, mientras que el 26% no sabe si es necesaria la implementación, por otro lado el 8% no cree que sea importante, este resultado determina que la mayoría de personas cree que es indispensable un cambio en la planificación de Recursos Humanos dentro de la organización, con lo que se determina la importancia de la presente investigación

Directrices de Planificación de RRHH

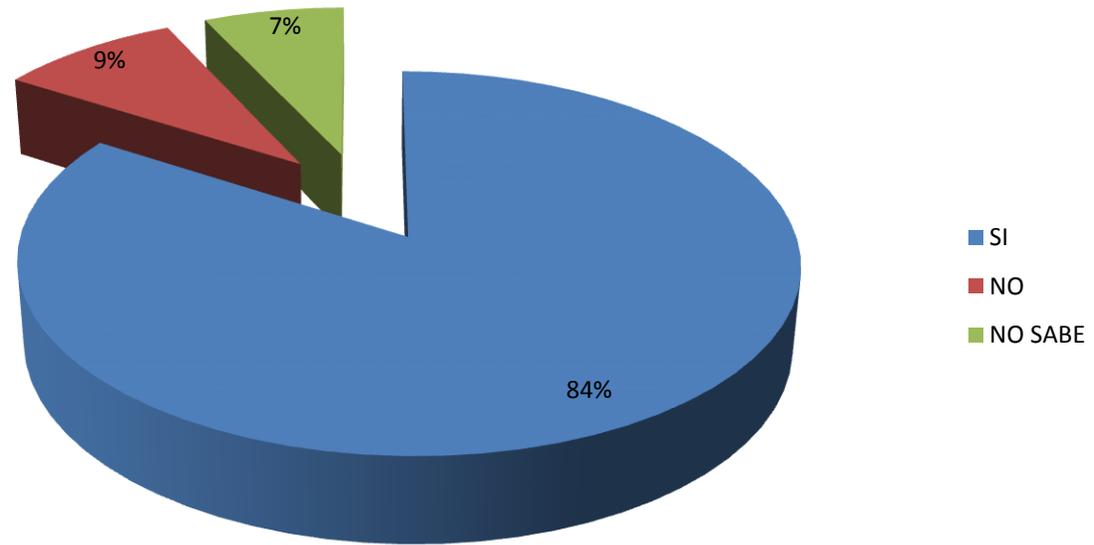


De las personas encuestadas, el 48% no conoce acerca de las directrices de planificación de RRHH, mientras que el 39% no sabe sobre estas y el 13% dice si tiene conocimiento de estas directrices, por lo tanto es necesarios que existan los medios necesarios para poder informarse sobre las actividades que realiza el departamento de RRHH en la organización



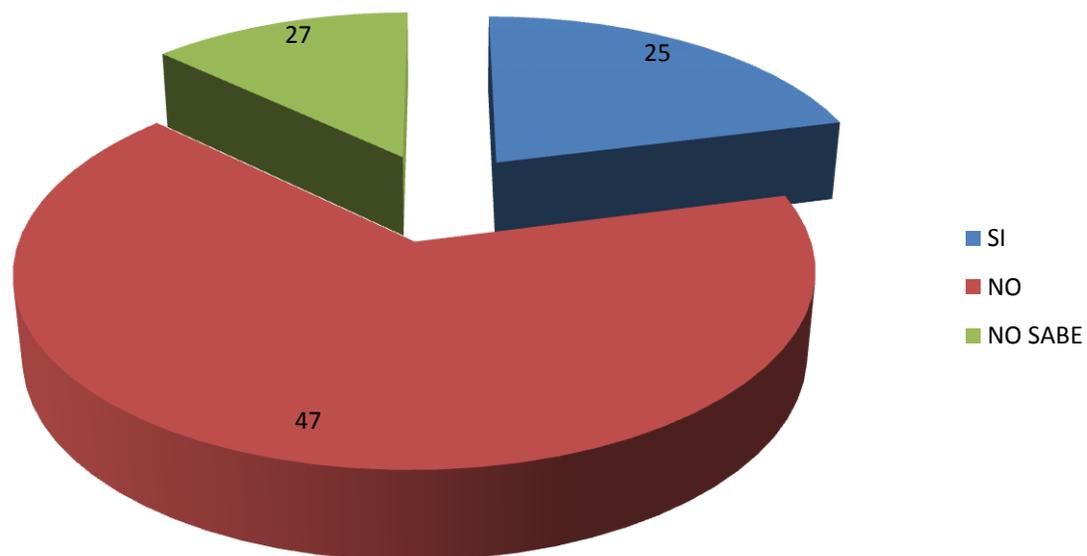
El 74% de los empleados están de acuerdo con la aplicación de un manual de cargos, por otro lado el 20% afirma que no sabe acerca del manual de cargos y el 6% no está de acuerdo en la aplicación de un manual de cargos en la SUNAT. De estos resultados se desprende que el personal del SUNAT cree necesario la aplicación de un manual de cargos en la organización.

Proceso de llamamiento, selección y contratación



El 84% de los empleados encuestados afirma que se utiliza el proceso de llamamiento, selección y contratación en la organización, mientras que un mínimo porcentaje como el 7% no sabe acerca de este proceso y el 9% no está de acuerdo en la aplicación del mismo

Formación y Capacitación Integral

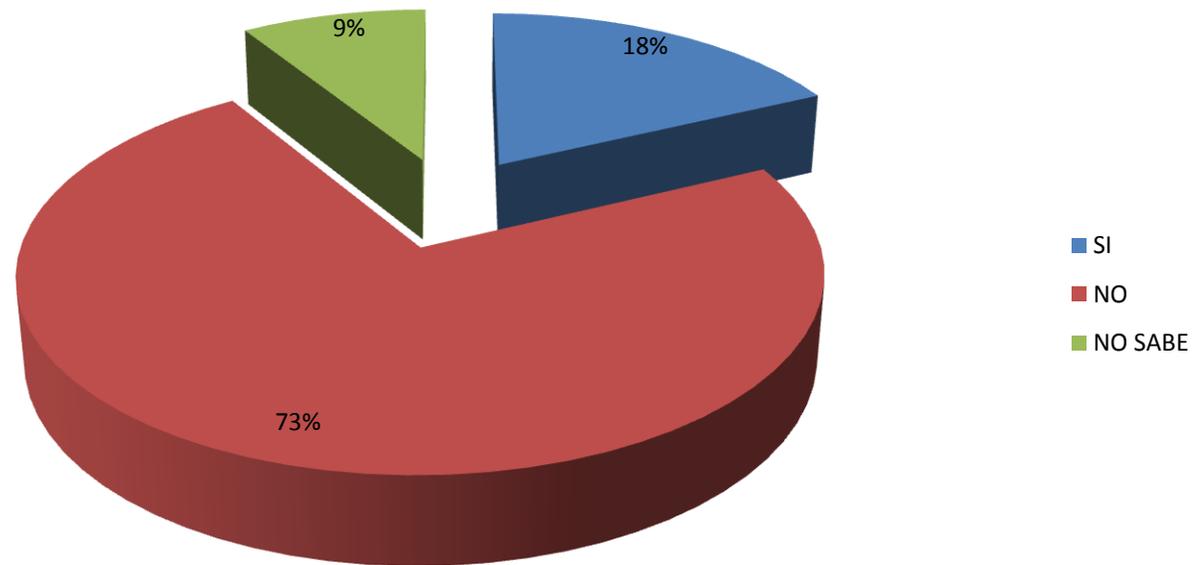


El 47% de los funcionarios no consideran que la formación y capacitación en la SUNAT se desarrolle en forma integral, por el contrario el 25% de las personas está de acuerdo con la formación y capacitación que se ha venido realizando, mientras que el 27% no sabe acerca del tema.



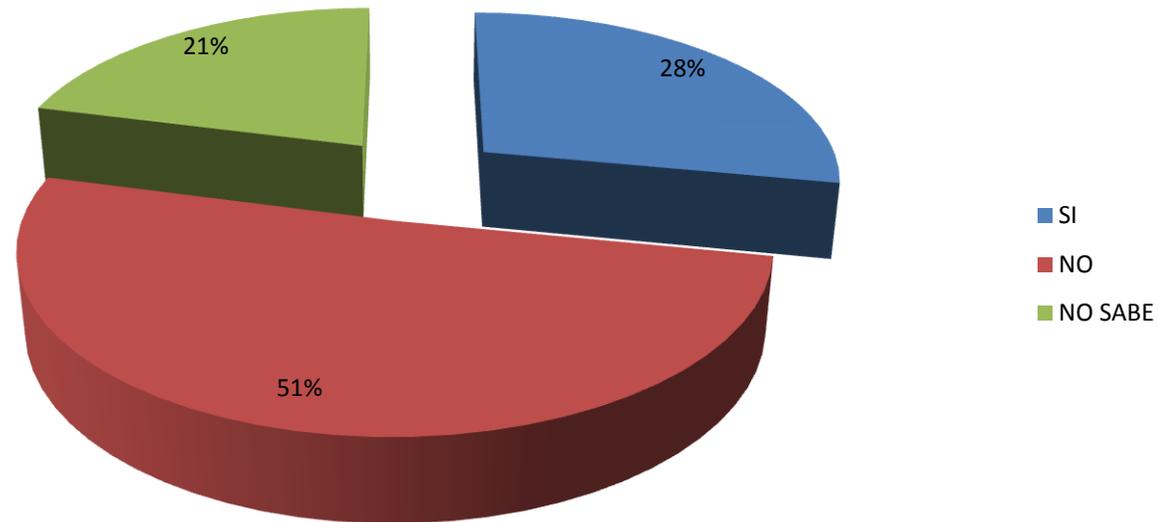
Con respecto al plan de carrera el 68% de los funcionarios considera que no conoce acerca de su plan de carrera dentro de la SUNAT, caso contrario el 24% de las personas afirma conocer sobre su carrera, y el 8% no sabe sobre el plan de carrera, por este motivo es necesaria la implementación de un sistema de gestión del talento humano en la organización.

Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales



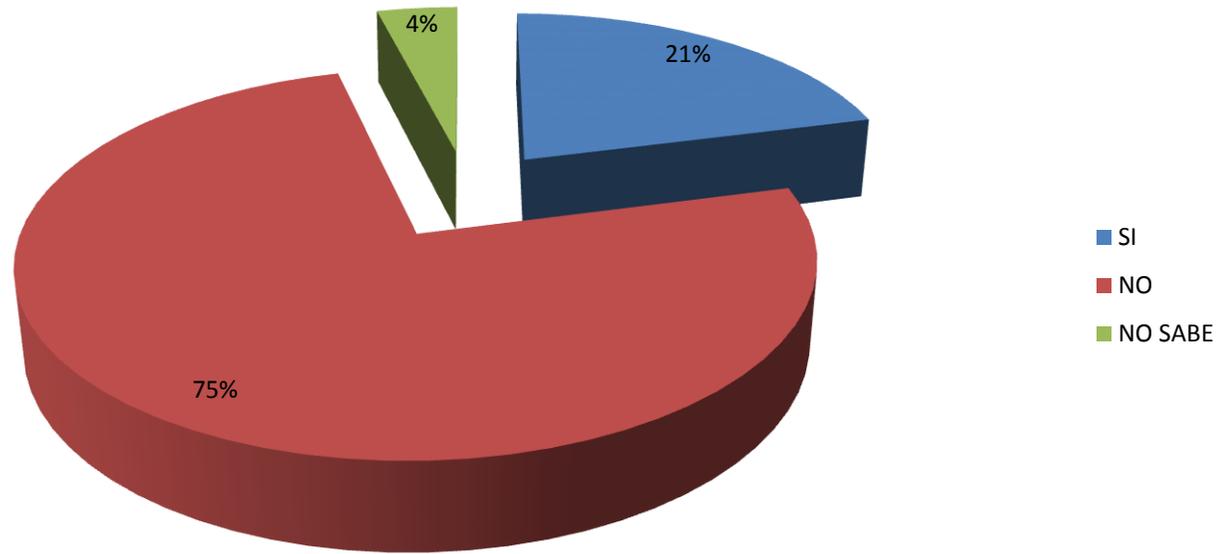
El 73% de las personas no se encuentra conforme con el Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales aplicado en la SUNAT, de lo contrario el 18% de los funcionarios si considera adecuado el sistema, por otro lado el 9% no sabe acerca del mismo.

Información de los Procesos de Gestión Adm. del Talento Humano

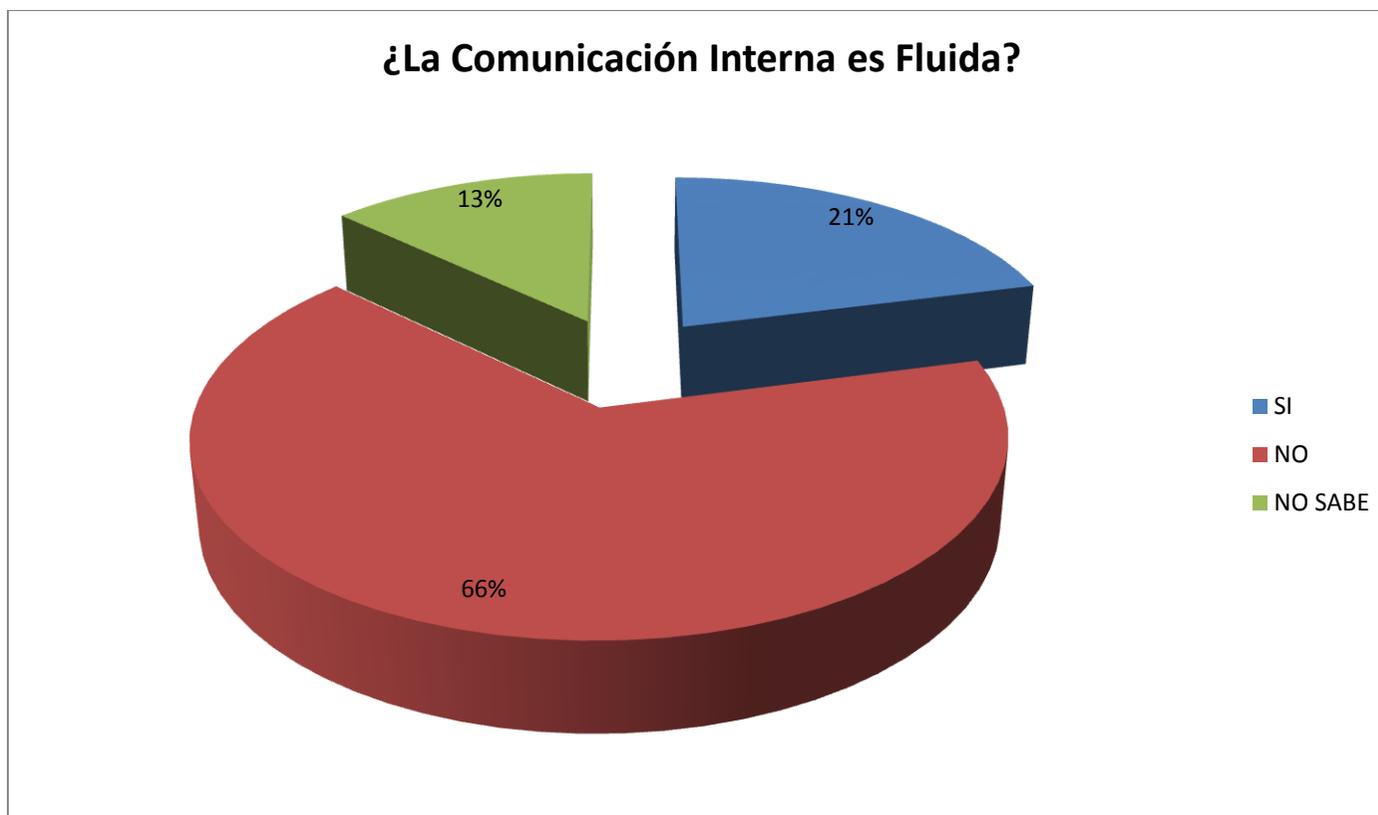


El 51% de las personas considera que no ha sido informado de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano dentro de la SUNAT, por otro lado el 28% afirma que conoce acerca de los procesos administrativos, y el 21% de funcionarios no sabe acerca de los mismos

Actividades para mejorar el Clima Laboral



La mayoría de los empleados, o sea el 75% de personas considera que no se realizan actividades para mejorar el clima laboral, mientras que el 21% de funcionarios afirman que existe interés por el clima laboral y apenas el 4% no sabe acerca del tema.



El 66% de los funcionarios considera que la comunicación dentro de la organización no es fluida, por el contrario el 21% de las personas afirma que si existe una adecuada comunicación, mientras que el 13% no sabe acerca del tema



El 49% de las personas está de acuerdo en que si se tienen acciones para fomentar la cultura organizacional, mientras que el 36% de funcionarios dice que no se dan acciones para fomentar la misma y el 15% no sabe si se emprenden acciones.

Los motivos por los que los funcionarios consideran necesario mejorar el sistema de gestión del talento humano dentro de la SUNAT son:

- ✓ Mejor Análisis y descripción de puestos

- ✓ Para mejorar el bienestar laboral
- ✓ Buscan mayor capacitación
- ✓ Desarrollo de carrera
- ✓ Motivación
- ✓ Mejor comunicación
- ✓ Mejorar Procesos
- ✓ Revisar remuneraciones.
- ✓ Satisfacción de necesidades.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS

4.1. Presentación de Resultados

El contexto de la estadística inferencia es una proposición respecto a uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace a través de la prueba de hipótesis, es determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra,

Las hipótesis científicas se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas de acuerdo a lo que el investigador observa. En consecuencia, se procede a formular la hipótesis de investigación y la correspondiente hipótesis estadística.

4.1.1. Hipótesis de investigación

H_i = “Si se desarrolla un modelo de gestión del Talento Humano que permita a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, capturar, organizar, almacenar y desarrollar el Talento Humano, para obtener una mejor calidad, eficiencia y efectividad de servicio.”

4.1.2. Hipótesis nula

H₀ = “Si se desarrolla un modelo de gestión del Talento Humano, que permita a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Capturar, organizar, almacenar y desarrollar el Talento Humano entonces no mejorarán la calidad, eficiencia y efectividad de servicio.”

4.1.3. Hipótesis estadística

H_i: $r_{XY} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Modelo de Gestión del Talento Humano) y la variable dependiente (Y) (Competencias Laborales en la Gestión del Talento Humano).

H0: $r_{XY} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Modelo de Gestión del Talento Humano) y la variable dependiente (Y) (Competencias Laborales en la Gestión del Talento Humano).

CAPÍTULO V

5. PRESUPUESTO

Recursos Humanos

CANTIDAD	CARGO	HORAS	UNITARIO	TOTAL
1	Investigador	200	5	3.000,00
1	Asesoría	100	6	600,00
1	Personal de apoyo	50	3	150,00
TOTAL				S/. 1.750,00

Recursos Materiales

CANTIDAD	UNIDAD	CARGO	UNITARIO	TOTAL
1	Caja	Papel Bond A4 75 gr.	50,00	50,00
3	Unidad	Libros especializados	150,0	450,00
10	Unidad	Lapiceros / portaminas	1,50	15,00
3	Unidad	Resaltador	3,00	9,00
1	Unidad	USB 32 GB	80,00	80,00
5	Unidad	CD	1,00	5,00
1	Unidad	Cuaderno de apuntes	5,00	5,00
2	Caja	Grapas	5,00	10,00
3	Unidad	Tinta negra para impresora	39,00	117,00
3	Unidad	Tinta a color para impresora	58,00	174,00
1	Unidad	Imprevistos	200,00	200,00
TOTAL				S/. 1.115,00

Servicios de terceros

CANTIDAD	UNIDAD	CARGO	UNITARIO	TOTAL
5	Unidad	Anillados	1,50	7,50
5	Unidad	Empastados	25,00	125,00
300	Horas	Internet	3,00	900,00
1000	Unidad	Fotocopias	0,10	100,00
250	Minutos	Telecomunicaciones	0,20	50,00
1	Unidad	Movilidad - gasolina de vehículo	150,00	150,00
1	Unidad	Imprevistos	200,00	200,00
TOTAL				S/. 1.532,50

Financiamiento

MONEDA	FUENTE	IMPORTE	%
S/.	Autofinanciado	S/. 4.397,50	100%

CAPÍTULO VI

6. CRONOGRAMA

Meses	1				2				3				4				5				6				7				8				9				10				11				12							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Recolección de datos	X	X	X	X	X	X																																														
Procesamiento de datos							X	X	X	X	X																																									
Análisis de Resultados											X	X	X	X	X																																					
Redacción del informe de tesis													X	X	X	X	X																																			
Revisión del informe por el asesor																	X	X	X	X																																
Levantamiento de observaciones																					X	X	X	X																												
Revisión de informe por el Jurado																					X	X	X	X																												
Levantamiento de Observaciones del Jurado																							X	X	X	X	X																									
Revisión final por el Jurado																													X	X	X	X																				
Impresión y empaste del informe final de tesis																																	X	X	X																	
Presentación y sustentación del Informe Final																																					X	X	X													

CONCLUSIONES

1. Se ha concluido que en la organización se requiere diseñar un sistema de gestión de talento humano sustentado en las competencias laborales.
2. Se logró determinar que de acuerdo a la planificación estratégica la gestión del talento humano se puede desarrollar con visión y estructura sistémica.
3. La implementación del manual de cargos en la SUNAT, es indispensable para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano.
4. El modelo de gestión del talento humano debe realizar estudios técnicos para:
 - ✓ Analizar comportamientos y resultados previos.
 - ✓ Relacionar resultados con descripciones de puestos-valoración.
 - ✓ Remuneración y resultados de evaluación del desempeño.
5. El modelo de gestión de talento humano debe proveer información idónea para la toma de decisiones.
 - ✓ Realizar proyecciones.
 - ✓ Preparar y capacitar al personal en su puesto para que asuma nuevos programas de trabajo.
6. Que el modelo de gestión de talento humano aplique las técnicas modernas y competitivas de planificación de recursos humanos de análisis de puesto-valoración, reclutamiento, solución, interna y externa.
7. La SUNAT es una organización de valía y trascendencia, es compleja por su accionar al más alto nivel debe existir la voluntad política para tomar decisiones de contar con un sistema de planificación estratégica y de gestión por resultados, con retroalimentación, reflexión socio técnica, sistema de información.
8. Considerar que las decisiones y comunicación de los altos directivos ayudan a establecer la orientación y dirección de la reflexión estratégica para la planificación y programación de desarrollo de carrera y de la gestión en general.

RECOMENDACIONES

1. Para que el sistema de gestión del talento humano logre sus objetivos necesita una meta clara, que genere un plan de acción, establecer cronogramas, prioridades, monitorear, evaluar y retroalimentarse
2. El modelo de gestión del talento humano debe promover el trabajo interesante, aprecio pleno del trabajo realizado, sensación de estar al tanto de las cosas, seguridad laboral, buen salario, ascenso y crecimiento en la organización buenas condiciones de trabajo, lealtad personal para con los empleados, ayuda comprensiva con los problemas personales y disciplina con discreción.
3. Es necesario realizar un análisis de puestos en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, para empezar con la aplicación de un modelo de gestión del talento humano, que se basará en la cooperación tanto de los funcionarios, como de los jefes departamentales y directivos de la SUNAT
4. El modelo de gestión del talento humano considera el desarrollo organizativo, modelo de fases de carrera, responsabilidades analíticas de tarea y comportamientos finales, diseño conductual de tarea y puesto.
5. Crear reglamentaciones de gestión del talento humano que promueva alcanzar eficiencia y eficacia con el personal disponible en las organizaciones.
6. Desarrollar actividades de integración, inducción, evaluación, capacitación y desarrollo, higiene, seguridad, bienestar, plan de carrera, administración de salario.
7. El modelo de gestión del talento humano debe establecer estrategias para vincular la planeación estratégica de la organización y la gestión de talento humano. Diseñando instrumentos técnicos para efectuar la exploración, análisis, políticas, cultura corporativa y comunicación que relacione el plan con la acción, con el cumplimiento de las metas.
8. El modelo de gestión de talento humano, debe asumir el compromiso de la dirección al más alto nivel en relación:
 - ✓ Planes comunicados.
 - ✓ Armonía con la cultura organizativa.
 - ✓ Consenso sobre criterios desarrollo.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. ALLES, Martha; GESTION POR COMPETENCIAS: EL DICCIONARIO; Ed. Granica; Buenos Aires – Argentina; 2007.
2. ALLES, Martha; SELECCIÓN POR COMPETENCIAS; Ed. Granica; Buenos Aires – Argentina; 2006.
3. BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; ADMINITRACION DE RECURSOS HUMANOS; Decimo Segunda Edición; Ed. Thomson Learning; 2001.
4. CADALZO DÍAZ, Yanela; LOS PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO: BASE FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Tesis, 1999.
5. CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: GLOBAL STRATEGIES FOR MANAGING A DIVERSE WORKFORCE. New Yersey: Prentice Hall, 5ª ed. , 1998.
6. CUESTA, Armando; TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS; Ediciones FAR, La Habana, 1997
7. CHIAVENATO, Idalberto; GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO; Ed. McGraw-Hill; México; 2003
8. CHIAVENATO, Idalberto; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS; Ed. McGraw-Hill; México; 2002.
9. DESSLER, Gary; ADMINISTRACION DE PERSONAL; Ed. Prentice Hall; Mexico; 1998.

10. DUCCESCHI, M.; TÉCNICAS MODERNAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL, Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 2002.
11. GARCÍA DEL JUNCO Julio, CASANUEVA ROCHA Cristóbal, “Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica”. Ediciones Pirámides. Madrid. España. 1999
12. HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos; BAPTISTA, Pilar; METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION, Editorial Mc. Graw Hill; México; 2001.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Cuestionario Aplicado con fines Didácticos.
Seleccione la alternativa que más se acerque a su criterio:

- | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ¿Cree que es importante la implementación de la Planificación Estratégica en RRHH del SUNAT? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Conoce las Directrices de planificación de RRHH? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Considera necesaria la aplicación de un Manual de Cargos en la SUNAT? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Se utiliza el proceso de llamamiento, selección y contratación? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Cree que la Formación y Capacitación se ejecuta en forma integral? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Conoce usted su Plan de Carrera? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Considera que es correcto el Sistema de Remuneraciones y Beneficios Sociales aplicado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Usted ha sido informado de los procesos de Gestión Administrativa del Talento Humano? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿La comunicación interna es fluida? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ¿Se emprenden acciones para fomentar la cultura organizacional? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |