

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS  
Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA –  
SAT**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Lady Grecia Rossemary Mejia Muñoz**

**Código 20070671**

**Asesor**


Juan Carlos Migone Bruiget

Lima – Perú  
Diciembre del 2019





Dedico la presente tesis en primer lugar a Dios, por estar conmigo en todo el camino. Y a mis padres, Oscar y Rose Mary, por brindarme su apoyo en este tiempo de tanto crecimiento y aprendizaje.  
Ha sido un camino realmente largo, pero por fin llegué.



**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS  
Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE  
SELECCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS COLABORADORES DEL SISTEMA DE  
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA –  
SAT**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Situación problemática .....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Formulación del problema .....	4
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>4</b>
1.2.1 Objetivo general de la investigación .....	4
1.2.2 Objetivos específicos de la investigación .....	4
<b>1.3 Hipótesis .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Variables de investigación .....</b>	<b>5</b>
1.4.1 Operacionalización de las variables .....	5
<b>1.5 Justificación de la investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Descripción de la organización de estudio .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Visión .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Misión .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Valores.....</b>	<b>7</b>
<b>2.5 Objetivos estratégicos e indicadores .....</b>	<b>8</b>
<b>2.6 Organigrama institucional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.7 Población organizacional .....</b>	<b>11</b>
<b>2.8 Apreciación general sobre políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos en el SAT.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Competencias .....</b>	<b>13</b>
3.1.1 Componentes de las competencias.....	14

3.1.2 Elementos que conforman una competencia.....	15
3.1.3 Clasificación de competencias .....	16
3.1.4 Grados de las competencias .....	17
3.1.5 El enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos .....	18
3.1.6 Fases de implementación del modelo de competencias.....	19
3.1.7 Subsistemas de Recursos Humanos bajo el enfoque por competencias .	21
<b>3.2 Visión del modelo de gestión por competencias en el sector público..</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Perfiles de puestos por competencias .....</b>	<b>25</b>
3.3.1 Importancia del análisis del puesto .....	25
<b>3.4 Proceso de selección por competencias.....</b>	<b>28</b>
3.4.1 ¿Qué es la selección del personal?.....	28
3.4.2 Proceso de selección de personal por competencias.....	31
3.4.3 Herramientas del proceso de selección por competencias .....	32
<b>3.5 Proceso de evaluación del desempeño por competencias .....</b>	<b>35</b>
3.5.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?.....	35
3.5.2 Proceso de evaluación del desempeño por competencias.....	37
3.5.3 Métodos de evaluación del desempeño por competencias .....	38
<b>CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Método de la investigación .....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Nivel de investigación.....	42
4.1.2 Diseño de investigación .....	42
4.1.3 Enfoque de la investigación .....	42
<b>4.2 Población de estudio.....</b>	<b>42</b>
4.2.1 Características de la población.....	42
4.2.2 Muestra .....	43
4.2.3 Unidad de análisis .....	44
<b>4.3 Instrumentos para la medición .....</b>	<b>44</b>

<b>4.4 Implementación de la gestión por competencias en la organización de estudio.....</b>	<b>44</b>
4.4.1 Perfiles de puestos por competencias .....	44
4.4.2 Proceso de selección por competencias en el SAT .....	55
4.4.3 Proceso de evaluación del desempeño por competencias .....	74
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS .....</b>	<b>80</b>
<b>5.1 Contrastación de hipótesis.....</b>	<b>80</b>
5.1.1 Contrastación correlacional con la Prueba Tau b de Kendall .....	81
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Operacionalización de las variables.....	5
Tabla 2.1. Total de colaboradores por órgano a diciembre del 2018.....	11
Tabla 3.1. Descripción de los niveles por competencias .....	17
Tabla 3.2. Métodos de valoración.....	35
Tabla 4.1. Distribución de perfiles puestos por unidad orgánica.....	43
Tabla 4.2. Procesos de selección Gerencia Central de Operaciones .....	43
Tabla 4.3. Diccionario de Competencias transversales aplicables a servidores públicos .....	46
Tabla 4.4. Unidades orgánicas para la ejecución de acciones estratégicos y objetivos institucionales .....	46
Tabla 4.5. Diccionario de Competencias específicas de la gerencia central de operaciones .....	48
Tabla 4.6. Clasificador de puestos SAT .....	49
Tabla 4.7. Perfil de puesto: Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II.....	50
Tabla 4.8. Perfil de puesto: Analista Resolutor No Tributario I.....	51
Tabla 4.9. Perfil de puesto: Técnico de Atención y Orientación I.....	52
Tabla 4.10. Perfil de puesto: Técnico de Atención y Orientación II .....	53
Tabla 4.11. Perfil de puesto: Técnico Verificador Vehicular .....	54
Tabla 4.12. Factores para evaluar la ficha de postulación .....	56
Tabla 4.13. Formación académica .....	56
Tabla 4.14. Experiencia requerida en el puesto .....	56
Tabla 4.15. Cursos o estudios de especialización.....	57
Tabla 4.16. Distribución de puntajes en el proceso de selección .....	57
Tabla 4.17. Distribución de puntajes en la asignación de la entrevista por competencias .....	58
Tabla 4.18. Formato de reporte de candidatos del proceso de selección.....	58
Tabla 4.19. Equivalencia de puntaje total obtenido a escala vigesimal.....	59
Tabla 4.20. Interpretación de la condición final de los candidatos en la publicación de resultados .....	60
Tabla 4.21. Flujograma del proceso de selección.....	61



Tabla 4.22. Evaluación de candidatos para la presentación de documentos .....	62
Tabla 4.23. Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal .....	62
Tabla 4.24. Reporte de evaluación de entrevistas por competencias.....	63
Tabla 4.25. Reporte de evaluación final de candidatos .....	63
Tabla 4.26. Evaluación de postulantes para la presentación de documentos .....	64
Tabla 4.27. Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal.....	64
Tabla 4.28. Reporte de evaluación de entrevistas por competencia .....	65
Tabla 4.29. Reporte de evaluación final de candidatos .....	65
Tabla 4.30. Evaluación de postulantes para la presentación de documentos .....	66
Tabla 4.31. Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal.....	67
Tabla 4.32. Reporte de evaluación de entrevistas por competencias.....	67
Tabla 4.33. Reporte de evaluación final de candidatos .....	68
Tabla 4.34. Evaluación de postulantes para la presentación de documentos .....	69
Tabla 4.35. Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal.....	69
Tabla 4.36. Reporte de evaluación de entrevistas por competencias.....	70
Tabla 4.37. Reporte de evaluación final de candidatos .....	70
Tabla 4.38. Evaluación de postulantes para la presentación de documentos .....	71
Tabla 4.39. Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal.....	71
Tabla 4.40. Reporte de evaluación de entrevistas por competencias.....	72
Tabla 4.41. Reporte de evaluación final de candidatos .....	72
Tabla 4.42. Matriz de resultados de los procesos de selección ejecutados .....	73
Tabla 4.43. Criterios de evaluación de desempeño .....	74
Tabla 4.44. Escala valorativa de Likert .....	74
Tabla 4.45. Niveles de desempeño .....	75
Tabla 4.46. Ejecución de la evaluación del desempeño .....	75
Tabla 4.47. Puesto: Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II .....	76
Tabla 4.48. Puesto: Analista Resolutor No Tributario I .....	76
Tabla 4.49. Puesto: Técnico de Atención y Orientación I.....	77
Tabla 4.50. Puesto: Técnico de Atención y Orientación II.....	77
Tabla 4.51. Puesto: Técnico Verificador Vehicular .....	78
Tabla 4.52. Matriz de resultados del proceso de evaluación del desempeño .....	79
Tabla 5.1. Puntaje total de competencias obtenido en el proceso de selección y evaluación del desempeño.....	80

Tabla 5.2. Variables de estudio.....	81
Tabla 5.3. Tabla de Contingencia de cuatro entradas .....	82
Tabla 5.4. Tabla de Contingencia de cuatro entradas .....	82
Tabla 5.5. Informe del SPSS sobre el cruce de variables .....	82
Tabla 5.6. Informe del SPSS sobre la aplicación de la correlación Tau b de Kendall ...	83



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Mapa Estratégico Institucional .....	9
Figura 2.2. Organigrama institucional .....	10
Figura 3.1. Aprendizajes del conocimiento .....	15
Figura 3.2. Elementos de la competencia según Spencer y Spencer .....	16
Figura 3.3. Implementación del enfoque por competencias .....	18
Figura 3.4. Interacción de los subsistemas de Recursos Humanos por competencias....	24
Figura 3.5. Análisis de puestos .....	26
Figura 3.6. Esquema del análisis de puestos por competencias.....	27
Figura 3.7. Proceso de selección.....	29
Figura 3.8. Esquema de evaluación 90° .....	39
Figura 3.9. Esquema de evaluación 360° .....	40
Figura 4.1. Ejes .....	45

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de perfil de puesto por competencias .....	96
Anexo 2. Formato de evaluación de entrevista.....	97
Anexo 3. Diccionario de comportamientos de competencias genéricas.....	98
Anexo 4. Diccionario de comportamientos de competencias específicas correspondientes a la Gerencia Central de Operaciones.....	101
Anexo 5. Formato de evaluación del desempeño por competencias .....	106



# INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolla en el ámbito de una institución del Estado, el Servicio de Administración Tributaria de Lima–SAT, a través del cual se llevaron a cabo las siguientes prácticas de recursos humanos: la selección y la evaluación del desempeño por competencias.

Se parte de la premisa de que una organización se hace grande si cuenta con recursos humanos competentes y talentosos que, gracias a sus aptitudes de desempeño y cualidades personales, logren alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos, al identificarse con la institución.

En ese sentido, a través de esta investigación, se pretende demostrar de qué manera el modelo de gestión de personas por competencias puede constituir un factor potenciador de las capacidades de los colaboradores, en el marco de un manejo eficaz y eficiente del recurso humano. Ahora bien, para que una institución cuente con personas competentes, esta tiene que desplegar un conjunto de metodologías y herramientas que les permitan a las personas desempeñarse de manera efectiva, gracias a sus cualidades y aptitudes. El modelo por competencias que se desarrolla en la investigación es la mejor práctica para efectuar la selección de personas y su evaluación posterior de desempeño. Se fundamenta la importancia de esta práctica como una herramienta efectiva para atraer y seleccionar mejores personas, como metodología para forjar capital humano en un mediano y largo plazo.

Para ello se ha analizado el caso de un grupo de nuevos integrantes del SAT, los cuales entre los meses de diciembre del 2018 y abril del 2019 fueron atraídos y evaluados con nuevos criterios de selección, es decir, a partir de sus competencias, esto es, de sus aptitudes naturales y visibles conforme al perfil establecido, que los hicieron aptos para la incorporación a la institución.

El proceso posterior de evaluación del desempeño que meses después se aplicó a este mismo grupo de nuevos colaboradores, tuvo como objetivo evidenciar el impacto de implementación del modelo que, en efecto, demostró ser positivo en el rendimiento de los mismos, con resultados de “bueno” a “sobresaliente”.

Finalmente, con la presente investigación se pretende contribuir a que el SAT considere la implementación del modelo de gestión de personas por competencias, desarrollando políticas constantes en el tiempo, como la de evaluación del desempeño – que no existe en la actualidad–, de tal manera que proporcione resultados a través de un capital humano diferencial para el logro de los objetivos estratégicos, orientados siempre a un fin superior, el bienestar colectivo de los usuarios y vecinos de Lima Metropolitana, quienes son los principales contribuyentes para el sostenimiento del SAT.



# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Situación problemática

Actualmente las organizaciones, independientemente de su naturaleza pública o privada, se enfrentan a constantes desafíos como resultado de un conjunto de fuerzas, entre ellas la globalización, aunada a la vertiginosa velocidad de la revolución tecnológica propia de la era digital. Todo esto no solo ocasiona que los mercados sean competitivos, sino que también sean dinámicos en la constante búsqueda por ofrecer productos y servicios que atiendan las necesidades de su público objetivo de manera puntual y eficiente.

Hay que agregar que estos desafíos “[...] afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas” (Chiavenato, 2009, p. 42). En efecto, desde el inicio de la Revolución Industrial hasta el presente siglo, la relación entre los colaboradores y sus empleadores ha evolucionado favorablemente, al punto que hoy a las personas, dentro de la organización, se les reconoce como un “sistema complejo de valores, percepciones, características personales y necesidades” (Chiavenato, 2006, p. 464), los cuales influyen en su propia motivación junto a factores externos, a fin de lograr tanto sus objetivos personales como los de la organización que les brinda trabajo. Por lo tanto, las personas se desempeñan como asociados de la organización o socios estratégicos que, por medio del aporte de sus conocimientos, habilidades y competencias en el desempeño de sus funciones, aseguran el logro de los objetivos y metas más significativas.

En ese sentido, el área de Recursos Humanos o de Gestión de Personas, a través de sus especialistas, tiene un rol importante en la organización pues debe “establecer políticas y prácticas que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler y Varela, 2011, p. 13), esto quiere decir que la administración de las personas no solo consiste en reclutar, seleccionar, formar, evaluar y recompensar a los empleados, sino que también incluye implementar estrategias que aseguren la atracción, incorporación y permanencia de los más idóneos. Al final “toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (González, 2005, p. 15).

Por lo anterior, las empresas y las instituciones se deben esforzar primero en detectar, y luego en escoger a las personas que consideran más aptas para desempeñar con éxito las responsabilidades de cada puesto. Así aparece el proceso de selección, subsistema a través del cual se garantiza la incorporación de empleados compatibles con las características requeridas en el puesto y la organización, que buscan “mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 137).

Si bien, este proceso suele ser dinámico e innovador en el caso de las empresas privadas, para las organizaciones que pertenecen al sector público el escenario es distinto, dado que el procedimiento es rígido y formalizado; como lo indica el Banco Interamericano de Desarrollo (Echebarría, s.f.), hay un peso excesivo que se otorga a los conocimientos y méritos formales (estudios, más que a las capacidades con las que cuenta el colaborador para el buen desempeño en sus funciones).

### **1.1.1 Formulación del problema**

En el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se identificó que la metodología tradicionalmente empleada en el proceso de selección del personal, se daba en base a factores tradicionales relacionados con los requerimientos del perfil del puesto, es decir, el grado de formación académica, el número de programas de especialización llevados a cabo y el total de años de experiencia, mas no en la identificación de competencias necesarias que hicieran compatible al candidato con el desempeño del cargo.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general de la investigación**

- Determinar si la implementación del modelo de gestión de personas por competencias a través de los perfiles de puestos, impacta de manera significativa en el proceso de selección y en el posterior desempeño de los colaboradores que se integren el SAT.

### **1.2.2 Objetivos específicos de la investigación**

- Identificar las competencias a nivel institucional y por unidad orgánica de estudio conforme al nivel jerárquico.



- Implementar las competencias correspondientes en los perfiles de puestos.
- Describir y analizar el nuevo proceso de selección basado en competencias.
- Evaluar posteriormente el desempeño laboral de los colaboradores seleccionados por competencias.

### 1.3 Hipótesis

La implementación del modelo de gestión de personas por competencias en los perfiles de puestos, impacta de manera significativa en el proceso de selección a través de la incorporación de colaboradores que demuestren poseer una masa crítica de aptitudes asociadas a cada cargo, reflejado en el posterior desempeño de los colaboradores que se integren el SAT.

### 1.4 Variables de investigación

#### Variable independiente

- Proceso de selección de la institución

#### Variables dependientes

- Evaluación del desempeño laboral

#### 1.4.1 Operacionalización de las variables

Tabla 1.1.

Operacionalización de las variables

Variable independiente	Indicador	Medida	Instrumento
<b>Proceso de selección de la institución</b>	Selección por competencias	Excelente	Formato de evaluación de entrevista (STAR)
		Avanzado	
		Intermedio	
		Básico	
Variables dependientes	Indicador	Medida	Instrumento
<b>Evaluación del desempeño laboral</b>	Evaluación por competencias	Excelente	Formato de evaluación del desempeño por competencias.
		Sobresaliente	
		Bueno	
		Regular	

Fuente: elaboración propia

## **1.5 Justificación de la investigación**

Para garantizar un proceso adecuado de selección, el Análisis, Descripción y Perfil de Puesto (ADPP) es una herramienta importante para establecer un principio de orden y claridad en las tareas que se van a realizar. Gracias a este instrumento la organización analiza y define las actividades, metas y responsabilidades; además, establece los requisitos a tener en consideración para contratar a una persona de tal manera que, habiendo obtenido el puesto, esa persona aporte resultados y genere un impacto de alto valor para la organización. Por tal razón, al considerar el actual escenario de la organización investigada, se identificó la importancia de implementar el modelo de gestión de personas por competencias en los perfiles de puestos ya establecidos, con el propósito de seleccionar personas idóneas que agreguen valor en el desempeño de sus funciones, más allá de la responsabilidad de cumplir con las exigencias tradicionales del perfil.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Descripción de la organización de estudio**

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima es un organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), creado mediante los Edictos N° 225 y N° 227 y sus modificatorias, aprobados por el Concejo Metropolitano de Lima y publicados el 17 de mayo de 1996. Cuenta con personería jurídica de derecho público interno y con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera; y tiene como finalidad organizar, administrar, fiscalizar y recaudar todos los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima (SAT, 2019, párr. 1).

### **2.2 Visión**

“Ser la institución modelo en gestión tributaria municipal a nivel nacional, a partir de la calidad del servicio al ciudadano, el fomento de la cultura tributaria y la eficiencia en nuestros procesos” (SAT, 2019, párr. 2).

### **2.3 Misión**

“Recaudar ingresos por conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a través de un servicio eficiente y de calidad orientado al ciudadano” (SAT, 2019, párr. 3).

### **2.4 Valores**

- **Transparencia:** actuamos en base a la verdad y las normas, facilitando el acceso a información clara y oportuna.
- **Confianza:** generamos seguridad y credibilidad a través de nuestros actos y en la calidad de los servicios que brindamos.
- **Compromiso:** asumimos con responsabilidad nuestras funciones y nos caracterizamos por la perseverancia y firme actitud para alcanzar nuestros objetivos.

- Vocación de servicio: damos respuesta a las expectativas de los ciudadanos de forma oportuna y mostrando amabilidad en la atención. (SAT, 2019, párr. 4)

## 2.5 Objetivos estratégicos e indicadores

### ✓ **Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria:**

Dada la finalidad institucional para organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de conceptos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se establece como prioridad estratégica el incremento de la efectividad de la recaudación; ello permitirá proveer a la Municipalidad los recursos económicos y financieros que se requieren para atender oportunamente las necesidades de la ciudad de Lima. Los indicadores del objetivo estratégico son los siguientes:

- **Efectividad general de la recaudación tributaria:** con este indicador la institución pretende concretar la máxima recaudación de las principales obligaciones tributarias emitidas e impuestas en un ejercicio fiscal, en los diversos estados de la gestión de cobranza, y busca minimizar la generación de saldo de cartera por cobrar.
- **Efectividad general de la cobranza no tributaria:** con este indicador la institución busca concretar la máxima cantidad de pago de multas de tránsito respecto del total de imposiciones en el ejercicio fiscal, ya sea en los diversos estados de la gestión de cobranza, buscando minimizar la generación de saldo de cartera por cobrar. (SAT, 2018, p.4)

### ✓ **Cumplir con las expectativas de los ciudadanos por los servicios prestados:**

En el Marco de la Modernización de la Gestión Pública, el SAT establece como prioridad estratégica diseñar sus procesos y definir sus servicios y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos, por ello es una institución flexible que considera los cambios sociales, que permitan tener como resultado la mayor satisfacción de los ciudadanos por los servicios que han sido prestados. (SAT, 2018, p. 4). Los indicadores del objetivo estratégico son los siguientes:

- **Satisfacción general de los ciudadanos:** la satisfacción del ciudadano como objetivo, se plantea para cumplir y superar las expectativas de los ciudadanos respecto de los servicios que ellos demandan de la administración tributaria

municipal, entregándolos eficientemente y adaptándolos a sus necesidades.  
(SAT, 2018, p. 4)

Figura 2.1.

Mapa Estratégico Institucional

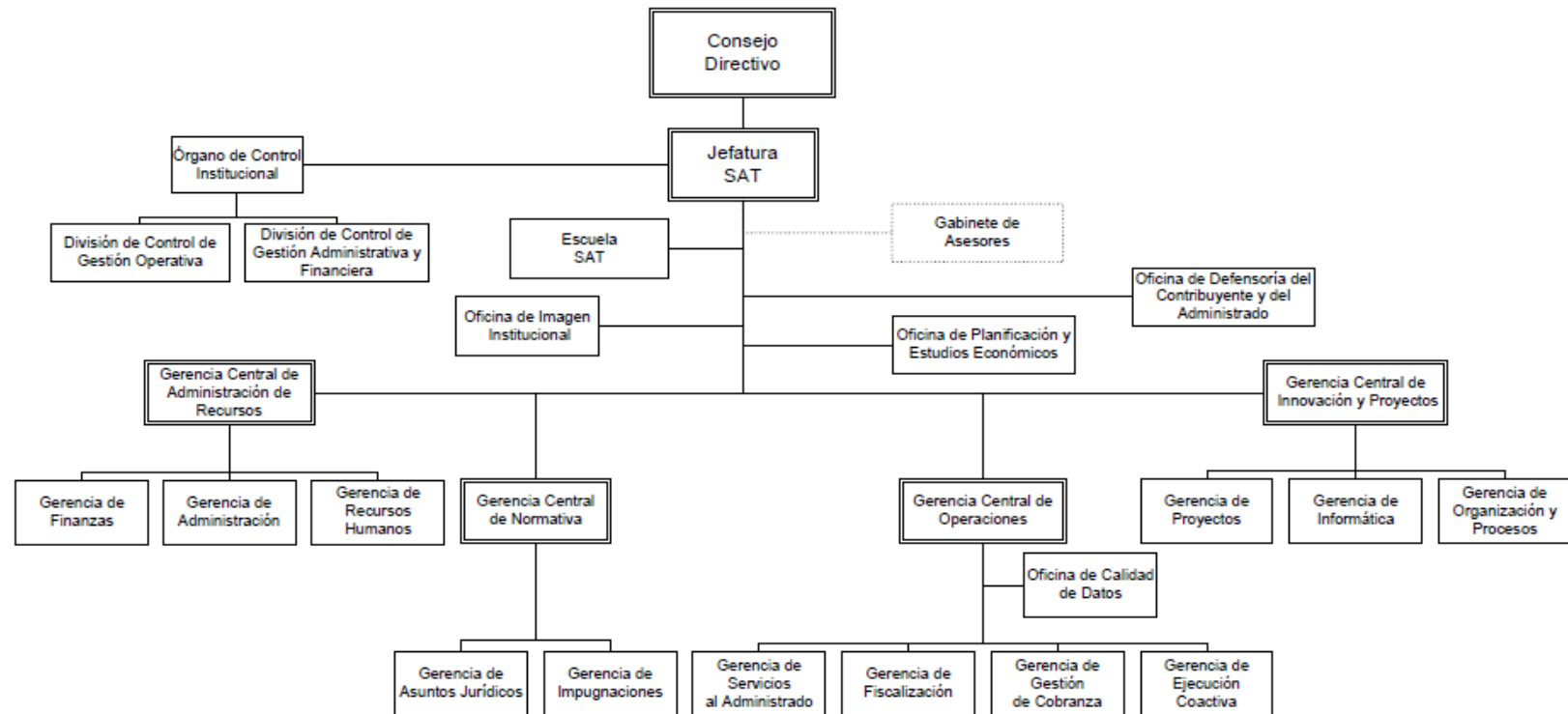


Fuente: SAT (2018).

## 2.6 Organigrama institucional

Figura 2.2.

Organigrama institucional



Fuente: Gerencia de Organización y Procesos (2019)

## 2.7 Población organizacional

Tabla 2.1.

Total de colaboradores por órgano a diciembre del 2018

Órgano	Total de colaboradores	Representación porcentual
Jefatura SAT	6	0.81%
Escuela SAT	5	0.67%
Of. Defensoría Contribución y Administración	4	0.54%
Of. de Imagen Institucional	6	0.81%
Of. Planificación y Estudios Económicos	16	2.16%
Órgano de Control Institucional	13	1.75%
Ger. Central de Innovación y Proyectos	60	8.10%
Ger. Central de Normativa	83	11.20%
Ger. Central de Administración de Recursos	148	19.97%
Ger. Central de Operaciones	400	53.98%
<b>Total general</b>	<b>741</b>	<b>100%</b>

Fuente: SAT ( 10 de enero de 2019)

Elaboración propia

## 2.8 Apreciación general sobre políticas y prácticas de la gestión de recursos humanos en el SAT

- Sobre la planificación de recursos humanos: desde de su creación, el SAT ha pasado por un constante cambio y redirección de enfoque de la recaudación tributaria y no tributaria, y se ha esforzado por ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de los ciudadanos; hace que la organización reconozca y formalice nuevas unidades orgánicas necesarias para cumplir con la nueva demanda, y experimente un incremento de colaboradores, más allá del análisis de las funciones propiamente.
- Sobre la organización del trabajo: la institución cuenta con herramientas de gestión como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y el Manual de Organización de Funciones (MOF), aprobados a partir del 2013, y pendientes de actualización a raíz de la creación de nuevas unidades y perfiles de puestos que responden a la coyuntura actual.
- Sobre el proceso de reclutamiento: es de carácter externo, a través de anuncios en periódicos conforme lo exige la norma, y la bolsa laboral del Servicio Nacional del Empleo y de la institución. Así pues, no existe una política institucional de

reclutamiento interno que facilite o apoye el desarrollo profesional y el aprovechamiento del *know how* de los colaboradores. Esta situación es similar para la promoción y el desarrollo de la carrera de los colaboradores con potencial.

- El proceso de selección es excesivamente formalizado debido a la constante fiscalización que juega la Contraloría General de la República, lo cual ocasiona que la ejecución del mismo, para la incorporación de un nuevo colaborador, sea lenta. Da gran importancia y peso a los conocimientos adquiridos y a la experiencia comprobada, más allá de las competencias necesarias para desempeñar las funciones.
- Tienen una política de incorporación que monitorea la inducción general, la cual no solo desarrolla temas esenciales de bienestar, sino que se enfoca en mostrar a la organización desde el *core* principal, es decir, desde la recaudación tributaria y no tributaria, y cómo se compenetran y contribuyen las demás unidades orgánicas. Asimismo, se realiza la inducción específica individual de cada colaborador en su puesto de trabajo, reportando a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Sobre la evaluación del desempeño, a la fecha (abril 2019) la institución aún no cuenta con un procedimiento que brinde las directrices necesarias para ejecutarla en la organización, por lo cual esta ha sido su primera experiencia de evaluación del desempeño bajo un enfoque por competencias.
- Las políticas retributivas responden a un salario con compensación fija, conforme a las responsabilidades y a las condiciones del puesto de trabajo, establecidas aproximadamente en el 2013, por lo que estaría pendiente el análisis y actualización de las bandas salariales, en base a los niveles jerárquicos y a la complejidad de las tareas en cada franja de puestos relativamente similares.
- Finalmente se cuenta con un procedimiento de capacitación, el cual se enfoca en atender las necesidades de formación para el desarrollo de las funciones. Sin embargo, en el camino se ha detectado que muchas de las acciones formativas buscan subsanar la carencia de conocimientos que se debió identificar en el proceso de selección, por lo cual se evidencia que los perfiles de puestos deberían ser actualizados.



## CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

### 3.1 Competencias

Los primeros investigadores que trabajaron en la definición del concepto de competencia fueron McClelland y Winter (1973), quienes utilizaron muestras representativas para realizar la comparación entre las personas que habían triunfado en su trabajo y las que no habían tenido éxito, con la finalidad de identificar aquellas características personales asociadas con actuaciones meritorias, es decir, conductas causalmente relacionadas con estos resultados favorables.

A partir de lo anterior, se propuso que, dado que las competencias son comportamientos observables y naturales, la medición de las mismas debe realizarse en situaciones “abiertas” en las cuales el individuo genere una conducta espontánea, natural, sin que deba ser medida a través de los test psicológicos o exámenes de conocimientos, en los cuales se debe elegir entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada.

Para efectos de la presente investigación, aunque no existe un acuerdo unánime entre los estudiosos sobre el concepto de competencia, se tomaran las siguientes definiciones: Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996), citando a Boyatzis, señalan que “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo y organización concreta” (p. 28), es decir, que esta debe presentar las competencias acordes con la misión, los valores y la cultura que comparte la organización.

Por su parte, Alles (2000), citando a Spencer y Spencer, estableció que:

La competencia laboral es una característica subyacente en un individuo, [es decir, es una parte profunda de la personalidad que puede predecir el comportamiento frente a una situación,] que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. (p. 59).

Determinados por la misma organización. Por último, Núñez (1997) conceptualizó las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traducen en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio” (p. 22).

### 3.1.1 Componentes de las competencias

En esta instancia, Pereda y Berrocal (2006) aseveraron que para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias, que conforman el perfil de exigencia del puesto, es preciso que demuestre poseer una serie de atributos como los siguientes:

- Saber: el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos esperados en un cargo, oficio, profesión o puesto de trabajo.
- Saber hacer: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas prácticos u operativos que le plantea su trabajo. En suma, se hace referencia a habilidades y destrezas.
- Saber estar: no basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; también es preciso que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización en general y de su grupo de trabajo.
- Querer hacer: además de lo anterior, la persona debe estar dispuesta a llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso, claramente, se habla de aspectos motivacionales, asociados a la vocación.
- Poder hacer: se refiere a las habilidades, destrezas y capacidad corporal del individuo. En este punto se hace alusión a que la persona disponga de los medios y recursos físicos y mentales necesarios para llevar a cabo operaciones, ejecuciones y acciones. (p. 80)

Finalmente, cabe agregar que los “conocimientos teóricos y técnico evolutivos” como bases de la competencia, deben estar en constante movimiento, es decir, se deben “actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber, [y adaptarse] a un mundo en permanente cambio” (Delors, 1996, p.95) en torno a los siguientes aprendizajes:

Figura 3.1.

### Aprendizajes del conocimiento



Fuente: Delors (1996).

Elaboración propia

Lo anterior quiere decir que un colaborador competente será una persona no solo dotada de ciertas cualidades distinguibles de desempeño superior, sino que, además, estará en una constante actitud de aprendizaje, de búsqueda y mejora continua, de afán por ser una mejor persona en el orden práctico, intelectual y moral.

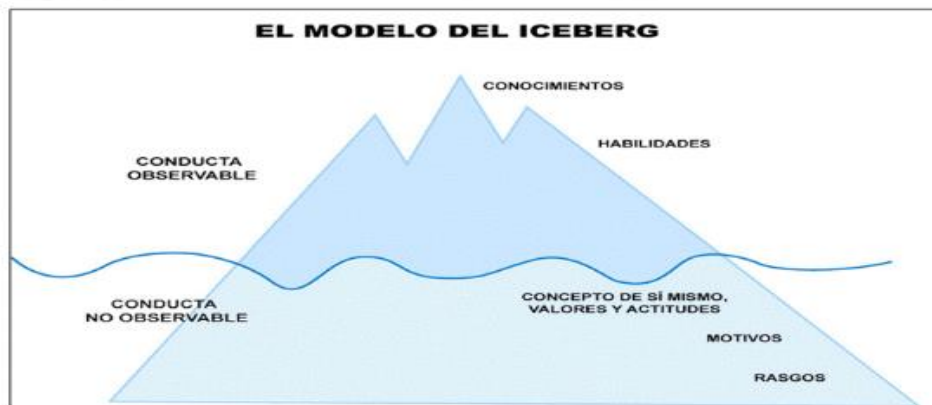
#### **3.1.2 Elementos que conforman una competencia**

En este orden, Alles (2000) señaló que, para Spencer y Spencer, son cinco los principales contenidos del concepto de competencia, estos son:

- i. Motivación: son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- ii. Características: considera características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- iii. Concepto propio o concepto de uno mismo: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. La autoestima y la autoconfianza son ejemplo de esto.
- iv. Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- v. Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (p. 60)

Figura 3.2.

Elementos de la competencia según Spencer y Spencer



Fuente: Desarrollo del Talento (2013).

### 3.1.3 Clasificación de competencias

Bajo el Modelo de competencia conductual, el cual se desarrollará en la presente investigación, se toma como referencia la clasificación propuesta por Alles (2000):

- Competencias cardinales: hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras, y reflejan aquello que se necesita para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, estas competencias son requeridas a todos los colaboradores que integran la organización. (p. 2)
- Competencias específicas gerenciales: se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas.

- Competencias específicas por área o puesto: hace alusión a aquellas competencias que serían requeridas a aquellos que trabajan en un área en particular.

### 3.1.4 Grados de las competencias

Las organizaciones no pueden exigir a todos los colaboradores que exhiban las competencias con la misma intensidad, sin importar la diversidad del nivel de responsabilidad en función de su jerarquía. De allí que sea importante desagregar cada competencia en distintos niveles de desarrollo.

El grado de una competencia es el nivel de intensidad con el cual una persona demuestra tenerla. Al respecto, sobre los grados que desarrolla cada competencia, Brazzolotto (2012) en su trabajo de investigación señaló:

[Que] a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el que son necesarias. Para Alles, por ejemplo, la competencia “capacidad de aprendizaje” tiene un contenido e importancia diferente si observamos a un joven profesional recién ingresado a trabajar que si se trata de un directivo de área con cierta experiencia. (p. 48)

En este orden de ideas, para el presente trabajo se desarrolla la propuesta de Alles, que afirma que cada competencia puede decantarse en cuatro niveles o grados, estas reciben de cada uno una definición correspondiente con base en los comportamientos asociados, información que es utilizada como *input* para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias:

Tabla 3.1.  
Descripción de los niveles por competencias

Niveles	Grados	Concepto
A	4	Excelente
B	3	Avanzado
C	2	Intermedio
D	1	Básico

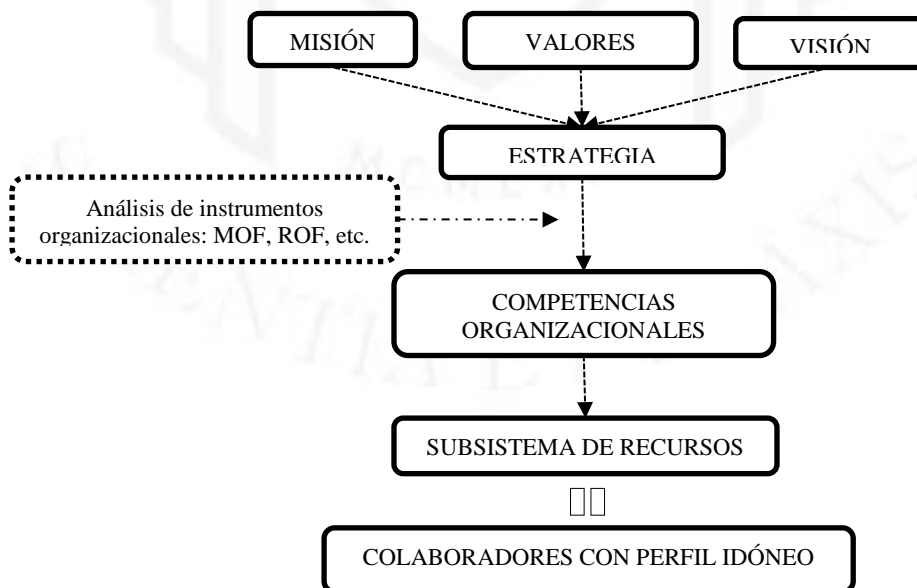
Fuente: Alles (2004)  
Elaboración propia

### 3.1.5 El enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos

La gestión por competencias es el conjunto de actividades dirigidas a generar un impacto positivo en la organización, a través del desempeño superior de los colaboradores que poseen un conjunto significativo de cualidades previamente evaluadas. Parte de un profundo análisis de la visión, la misión, los valores y los lineamientos establecidos producto de la estrategia de la organización y su cultura, así como del compromiso de la alta dirección y de los mandos medios, con la finalidad de identificar y definir aquellas competencias compatibles que sostengan la ejecución de los planes estratégicos. Por lo tanto, “el éxito del modelo dependerá del grado en el cual los dirigentes y líderes de la compañía logren transmitir con qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes sus colaboradores llegan más rápido al logro de los objetivos” (Ikarus, s.f., párr.16).

En ese sentido, Rubió (2015) señala que este enfoque implementa un “nuevo estilo de dirección” (párr. 1) eficiente, que proporciona las herramientas necesarias para integrar y “gestionar los recursos humanos” (párr. 1) de la organización; aprovecha las cualidades que trae cada uno, y de esta manera los convierte en los principales actores de los procesos de cambio, por lo cual se hace “imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa” (Rubio, 2015, párr. 3).

Figura 3.3.  
Implementación del enfoque por competencias



Fuente: elaboración propia

Finalmente, cabe recordar que el enfoque por competencias es una propuesta de optimización organizacional, el cual cumple con los siguientes objetivos:

- Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Hacer coincidir la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Vincular a la plana directiva en una gestión humana y eficiente de sus recursos humanos.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. (Becerra y Campos, 2012, p. 21)

### **3.1.6 Fases de implementación del modelo de competencias**

A continuación, se desarrollan las distintas etapas que se deberán abordar en cualquier proceso de implementación:

- i. Identificación de los factores clave de la organización: [se refiere a] las habilidades, conocimientos y destrezas que la organización necesita para alcanzar sus planes estratégicos, tácticos y operativos [los mismos que se encuentran alineados con la estrategia]. Lo cual se debería traducir, a nivel individual, en las competencias técnicas o específicas requeridas para cada cargo.  
[...] Una vez identificados los aspectos estratégicos tales como metas y factores críticos de éxito, el siguiente paso consistirá en identificar las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma se vinculan las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar, que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

- ii. Definición del diccionario de competencias: [...] Esto es, el listado propio y específico de las competencias con las que cada empresa u organización necesita contar. Un “diccionario de competencias” se define como el conjunto de aptitudes necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales, las competencias directivas y las específicas; [es el documento que recoge la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles o grados].
- iii. Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo: en esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo [o familias de puestos] las competencias requeridas y el grado en el cual estas deben ser exhibidas.  
Cabe recordar, que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, o sea, las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con ese *performance* superior.
- iv. Evaluación de las competencias personales: una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias. Las más conocidas son: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360°, *assessment center* y pruebas teórico-prácticas.
- v. Identificación de la brecha de competencias: el modelo de competencias permite evaluar a las personas al compararlas con el perfil de competencias del puesto, y al analizar la brecha entre los puntos fuertes del candidato, y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.
- vi. Elaboración de planes de acción: a partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias), a efectos de disminuir la misma, y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. A partir del análisis de la brecha, la empresa sabrá qué hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar en el futuro a su personal.  
(Rodríguez, 2018, pp. 7-9)



### 3.1.7 Subsistemas de Recursos Humanos bajo el enfoque por competencias

Ahora se procede a detallar el impacto que representa la implementación en cada uno de los principales subsistemas de Recursos Humanos:

- i. Análisis y descripción de puestos (ADPP): primer proceso que se encara. Es la piedra fundamental a partir de la cual se implementan todos los demás subprocesos de Recursos Humanos. Como resultado final, la lista de características personales se enriquece gracias a las competencias requeridas para el puesto, con lo cual mantiene el resto de componentes del esquema tradicional, es decir, “la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todos los demás datos que la organización considere pertinente relevar” (Pantoja y De Ávila, 2012, p.45).
- ii. Selección basada en competencias: como lo expresan Spencer y Spencer (1993) como se citó en Pantoja y De Ávila (2012) “cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias que trae y exhibe la persona, más certera será la selección de colaboradores con alto desempeño y satisfacción en el trabajo” (p.45). Por lo tanto, consiste en seleccionar candidatos con una masa crítica de cualidades que los hagan notoriamente aptos para el puesto al cual postulan.

Según Spencer y Spencer como se citó en Pantoja y De Ávila (2012, “los métodos de selección por competencias pueden consistir en entrevistas, test, o centros de evaluación (*assessment centers*<sup>1</sup>)” (p.47), etc.

La aplicación de cualquiera de los métodos requiere de un entrenamiento por parte de los entrevistadores, quienes deben saber utilizar las preguntas de forma eficaz, sondear puntos específicos y no generalidades, y saber interpretar las respuestas en términos de competencias y sus comportamientos. (Pantoja y De Ávila, 2012, p.50)

Para garantizar que la implementación de estos métodos funcione adecuadamente, las organizaciones deben realizar el seguimiento y el control

---

<sup>1</sup> Un *assessment center* es una dinámica de grupo, donde se pone a prueba un conjunto de competencias de los postulantes. A estos usualmente se les encarga una tarea en un tiempo limitado para observar y medir sus reacciones.

del desempeño de los colaboradores seleccionados por competencias durante el período de prueba.

iii. Evaluación del desempeño basado en competencias: Spencer y Spencer como se citó en Pantoja y De Ávila (2012) “definen la calificación del desempeño como el ciclo a través del cual los superiores trabajan de forma conjunta con el personal a su cargo” (p.50), para así:

- “Definir responsabilidades, expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño del colaborador durante el mismo período.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período” (Pantoja y De Ávila, 2012, p.50).

Para que la gestión del desempeño se lleve a cabo, primero se deben identificar las competencias requeridas para el desempeño superior o exitoso, y detallar ejemplos de comportamientos específicos contra los cuales realizar la evaluación. Los datos sobre la conducta en el trabajo normalmente se utilizan para tomar decisiones referentes al desarrollo de capacidades, con lo cual se busca reforzar las conductas de las competencias requeridas.

iv. Capacitación y desarrollo basados en competencias: brinda al colaborador los elementos para desplegar de manera plena las competencias requeridas en un cargo. Lucía y Lepsinger señalan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayuda a la organización a evitar que se adopte una perspectiva de corto plazo, de este modo se puede asegurar que las aptitudes que se fortalezcan o desarrollen estén enfocadas hacia los objetivos organizacionales. Finalmente, a partir de la evaluación constante del nivel de las competencias del personal, las organizaciones podrán accionar los planes de preparación necesarios para el perfeccionamiento de competencias, ya sea a través de la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, o bien sea por la modificación de actitudes.

v. Planes de carrera basados en competencias: para Antonio Carretta, (Hay Group)<sup>9</sup>, una línea o plan de carrera es el mapa de carreteras que conecta los distintos cargos que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas en una determinada organización. La planificación de carrera

por competencias, permite analizar las diferencias entre las competencias requeridas para pasar a un puesto de mayor nivel de importancia y de responsabilidad, por lo que los movimientos entre puestos deben estar basados en requisitos previamente acordados, conocidos y aceptados por todos.

- vi. Planes de sucesión basados en competencias: se centran en la identificación de los candidatos más idóneos para remplazar a los actuales ocupantes de cargos clave de una organización, o que mejor, se inserten con el perfil de competencias del puesto a cubrir. Es decir, no solo se busca identificar individuos que están preparados para ser promovidos, sino que también es una guía para desarrollar a otros candidatos con alto potencial.

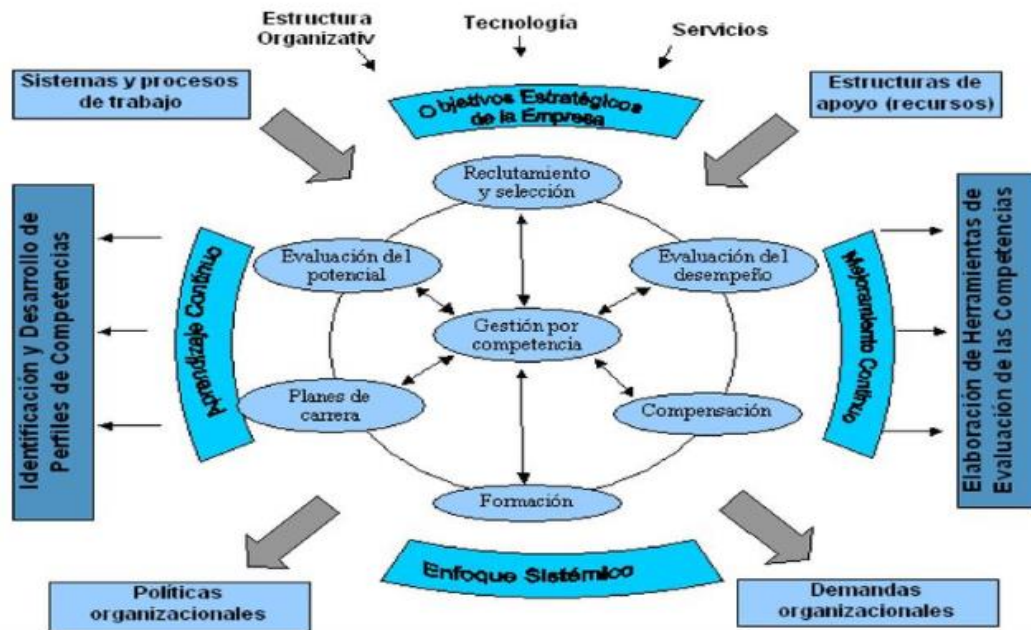
Así pues, los sistemas de planificación de la sucesión crean demandas para los sistemas de capacitación y desarrollo, y de planificación de carrera basados en competencias. Una vez que las personas identifican la brecha entre las competencias que poseen y las requeridas en los puestos que deberán ocupar, necesitarán de capacitación especializada y otras actividades de desarrollo para reducir dicha brecha. Por esta razón, el plan de sucesión depende en gran medida de la calidad de los demás subprocesos de Recursos Humanos.

- vii. Remuneraciones y compensaciones: es el módulo de implementación más difícil, puesto que implica la implementación de la remuneración variable; considera, entre otros, el cálculo que representan las competencias individuales de los colaboradores con relación al puesto, su desempeño particular y, por consiguiente, a su ingreso económico personalizado.

Muchas veces, los sistemas de compensaciones basados únicamente en los resultados, suelen desmotivar a los empleados de rendimiento superior cuando ellos tienen muy poco control sobre estos resultados esperados. De allí que se recomienda que una parte de la compensación se base en las conductas en el trabajo.

Figura 3.4.

Interacción de los subsistemas de Recursos Humanos por competencias



Fuente: Mejía (s.f.)

### 3.2 Visión del modelo de gestión por competencias en el sector público

Como señala Parra (2009), en su artículo de investigación “La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes”, las tendencias y desafíos de hoy se centran en los procesos de modernización del Estado y de las entidades públicas, e incorporan los principios de transparencia, eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios que se ofrecen al ciudadano.

En ese sentido:

La gestión por competencias, en términos del modelo de gerencia pública integral, se define como el conjunto de programas, proyectos, procedimientos, políticas, normas, estrategias y actividades encaminadas a identificar y determinar las competencias o potencialidades requeridas para el desempeño eficiente de un cargo; la forma de desarrollarlas, alcanzarlas o perfeccionarlas y los procesos de evaluación del desempeño en función de competencias. (p.85)

Para su aplicación en el modelo integral de gerencia pública, el primer elemento hace referencia a la manera de fortalecer los procesos de reclutamiento, selección

y contratación de personal; a cumplir las exigencias normativas y basarse en los principios de méritos, transparencia y equidad; para ello se debe tener como base, el perfil por competencias o potencialidades que exige cada cargo. El segundo elemento se refiere a la forma de desarrollar y alcanzar las competencias: se incorporan los procesos de aprendizaje continuo y se fortalecen los procesos de inducción teniendo como base la visión compartida, el empoderamiento, la socialización e inclusión ambientada a los grupos de trabajo; para ello se debe tener presente la cultura y el cambio organizacional, factores limitantes en todo proceso de transformación en las entidades públicas, aun en lo establecido por la propia normatividad en materia de carrera administrativa de los servidores públicos, donde existen grandes dificultades en cuanto al nivel salarial, el ascenso y la promoción que, si bien se ha trabajado en la llamada meritocracia para la selección de personal, en un intento por aplicar procesos de transparencia como política de Estado, todavía se observa un enorme vacío en esta materia. (Parra, 2009, p.85)

### **3.3 Perfiles de puestos por competencias**

#### **3.3.1 Importancia del análisis del puesto**

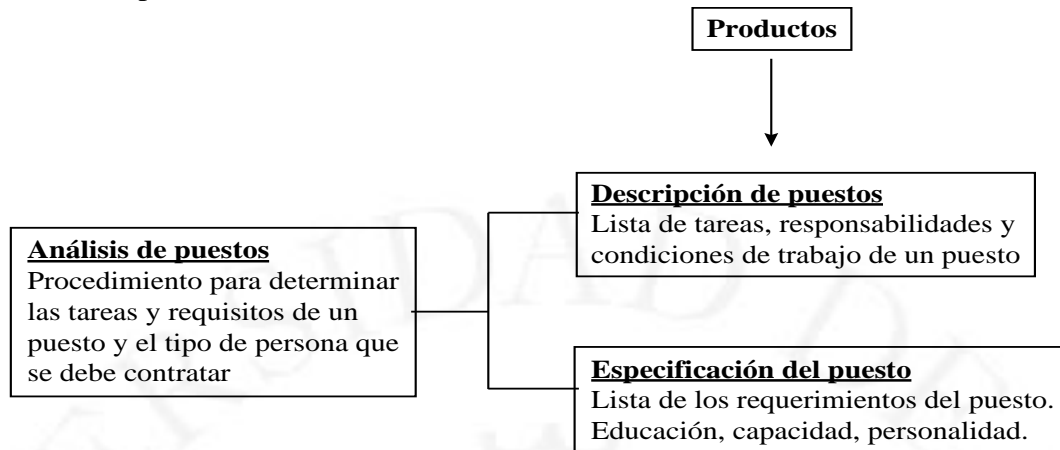
El análisis del puesto, como lo define Dessler (2006):

Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes, la naturaleza del puesto y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Igualmente, proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones y especificaciones del mismo. (p. 77)

Lo anterior significa que el análisis implica dos productos fundamentales, la descripción y especificación del puesto, el cual se grafica de la siguiente manera:

Figura 3.5.

Análisis de puestos



Fuente: Dessler (2006)

Por consiguiente, el correcto análisis del puesto juega un rol importante en la determinación del perfil del mismo, el cual impacta en la ejecución de los procesos de Recursos Humanos como reclutamiento, selección, capacitación y desempeño (Taype, 2017). Por lo tanto, se entiende que un perfil técnicamente elaborado, asegura la incorporación de personas que reúnan los requisitos adecuados para un desempeño exitoso.

### 3.3.1.1 Componentes del perfil del puesto

Para este caso, por ser una organización del sector público, el perfil del puesto debe responder a las exigencias mínimas establecidas en la Directiva N°. 001-2016-SERVIR/GDSRH, “Normas para la Gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puesto – MPP”, emitido por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2016), las cuales se detallan a continuación:

- i. Identificación del puesto**
  - Unidad orgánica a la que pertenece
  - Nombre del puesto
  - Dependencia jerárquica lineal
  - Dependencia jerárquica funcional
  - Puestos que supervisa
- ii. Misión del puesto**

- iii. **Funciones del puesto**
- iv. **Coordinaciones principales**
  - Coordinaciones internas
  - Coordinaciones externas
- v. **Formación académica**
  - Formación académica (secundaria/ técnica básica/ técnica superior/ universitario)
  - Grado (egresado/ bachiller/ título/ maestría/ doctorado)
- vi. **Conocimientos**
  - Conocimientos técnicos
  - Programas de especialización
  - Ofimática e idiomas
- vii. **Experiencia**
  - Experiencia general
  - Experiencia específica

### 3.3.1.2 Análisis del puesto por competencias

Adicional a la descripción y a las especificaciones del cargo, el presente enfoque tiene por objetivo describir el puesto en “términos de competencias conductuales medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos), que el postulante o el trabajador que ocupa el puesto deben mostrar para desempeñar bien su labor” (Dessler y Varela, 2011, p. 89).

Figura 3.6.

Esquema del análisis de puestos por competencias



Fuente: Domingo (2008)

Al respecto, Alles (2017), en su artículo “Perfil del Puesto por Competencias”, considera que “la recolección de información sobre el perfil parte del descriptivo del mismo, donde se habrán identificado las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una” (p.2), y donde es conveniente haber identificado previamente los niveles jerárquicos de la organización.

Así pues, dichas competencias deben estar documentadas en el Diccionario por Competencias, con el objetivo de definir los comportamientos de cada postulante y/o colaborador. Para esta investigación, se toma como referencia el Diccionario de Competencias y Comportamientos (Alles, 2004) y el Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil, aprobado con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE, los cuales se desarrollan más adelante.

### **3.4 Proceso de selección por competencias**

#### **3.4.1 ¿Qué es la selección del personal?**

Consiste en un proceso ordenado compuesto de pasos específicos que se emplean para decidir qué postulantes deben ser contratados. La selección busca entre los diversos candidatos a aquellos que sean más adecuados para los puestos que existen en la organización, y que demuestren tener las competencias que se necesitan; por lo tanto, el proceso de selección pretende mantener o aumentar la eficiencia y mejorar crecientemente el desempeño humano (Chiavenato, 2009), busca tener un mínimo de costos de operación, mientras atrae a los mejores talentos a la organización. Como señaló Corral (2007), el primer paso para mantener una organización constantemente productiva es contratar a personas de alta calidad, talentosas y competentes.

En ese sentido no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para que la organización logre de manera más efectiva sus objetivos. De esta forma, elementos como “la descripción de las tareas que involucra el puesto, las especificaciones humanas como requisitos físicos, intelectuales y emocionales, y los niveles de desempeño que requiere cada puesto” (Marconi, 2012, párr. 78), determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección; aunado a ello “hay otros elementos..., que también deben ser considerados como: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la



organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad” (Marconi, 2012, p. 79).

A continuación, se grafica el proceso clásico de selección, que puede variar conforme al cargo y:

A los procedimientos de desarrollo la organización, los cuales pueden ser más resumidos o más extendidos, es decir, se pueden encontrar organizaciones en las que el proceso de selección se hace de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar, esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar así lo requiere. (RH Talento Humano, 2010, párr.2)

Figura 3.7.

Proceso de selección



Fuente: RH Talento Humano (2010).

En ese sentido, la selección de profesionales por competencias aporta numerosas ventajas al gerente y a la organización, entre ellas se tienen:

- Mejores resultados. El empleado más productivo normalmente es el doble de productivo que el menos productivo; en efecto, el gerente y la organización se benefician cuando se contratan empleados altamente productivos.
- Menor tiempo de entrenamiento. Dado que la formación se hace cada vez más complicada y costosa, la velocidad a la que un individuo puede aprender un nuevo trabajo se vuelve más importante; algunas personas se encargan de las

nuevas tareas rápidamente y se hacen productivos más velozmente que otros. Las organizaciones y los empleados se benefician cuando nuevos empleados alcanzan los requisitos de productividad mínimos en el período más corto posible.

- Mejor utilización del entrenamiento y *coaching* proporcionados por el jefe. A menudo el jefe dedica mucho tiempo a que los empleados con bajo rendimiento alcancen mejores niveles de desempeño. Cuando todos los miembros de un equipo de trabajo alcanzan los niveles de desempeño deseados, el gerente puede entonces dedicar el tiempo a conseguir que varios empleados puedan alcanzar las cuotas más altas de productividad; la mayoría de los gerentes prefieren utilizar el tiempo con estos últimos. Efectivamente, la organización se beneficia si tiene empleados con más talento, pero los colaboradores y sus colegas también se benefician; las personas que trabajan con niveles significativamente más altos de lo mínimamente requerido, tienen mayor sensación de logro, autoestima y son normalmente mejor recompensados.
- Menor rotación. No es bueno que las personas trabajen por períodos cortos en una empresa o institución. Muchas organizaciones son muy cautelosas al calcular los costos reales que conlleva contratar y formar a un nuevo empleado, pues deben considerarse varios tipos de gastos, entre ellos, el tiempo de los especialistas de Recursos Humanos y directivos, los anuncios, los problemas de operación sin el empleado en la posición (trabajo extra de otros empleados, pérdida de ventas, servicio de baja calidad al cliente), los gastos de capacitación y la menor productividad durante el período de incorporación.
- Más tiempo para dirigir. Además de formar, un jefe o un gerente debe planificar, organizar y controlar los diferentes elementos del área o departamento bajo su responsabilidad, esto se vuelve más difícil cuando tiene que gastar mucho tiempo “apagando fuegos” provocados por empleados poco competentes. Los gerentes normalmente dedican el 60% de su tiempo tratando asuntos emocionales e interpersonales que tienen que ver con el 5% o el 10% de los integrantes de sus equipos; algunos problemas siempre ocurrirán, pero la mayoría de los gerentes aspira a alcanzar mejores y más rápidos resultados si tuviera menos empleados poco competentes. (Corral, 2007, p.4)

### 3.4.2 Proceso de selección de personal por competencias

Según Corral (2007), la base de un sistema eficaz de selección por competencias consiste primero en describir los predictores de alto desempeño (sus comportamientos naturales y habituales), y a partir de allí establecer los métodos para obtener de los candidatos evidencias de esos predictores a través de las diferentes actividades de evaluación. “[Por lo tanto], identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer cualificaciones y experiencias similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo” (Corral, 2007, p.35).

La selección por competencias en cualquier organización implica tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer las competencias que hacen exitosas a las personas que desempeñan ese mismo puesto en la empresa. Si el puesto es de nueva creación se puede extraer información de puestos similares en la propia organización o en organizaciones similares.
- Definir clara y específicamente esas competencias, graduarlas y categorizarlas. Decidir cuáles son imprescindibles y cuáles son deseables y a qué nivel.
- Establecer cómo se van a medir esas competencias en los candidatos como, por ejemplo: los tipos de entrevista, las preguntas a realizar en la entrevista, cuestionarios que midan esas competencias, dinámicas grupales, etc.
- Evaluar las competencias de los candidatos aplicando los puntos anteriores, de esta manera se puede asegurar que realmente el candidato encaja con aquello que se busca, aceptando un *gap* (brecha o déficit de la competencia) que se pueda manejar posteriormente con la capacitación y la orientación personal (Corral, 2015, párr. 1-4)

Ahora bien, en comparación con la selección tradicional, la selección por competencias aporta grandes ventajas a la organización:

- Permite escoger al mejor candidato para el puesto, debido a que evalúa, no solo los conocimientos exigidos para el cargo, sino también las habilidades e inteligencias que la persona posee para desempeñar el puesto con éxito.

- Mejores resultados en los procesos de selección. La selección de personal consiste en predecir comportamientos futuros de las personas que aspiran a ocupar puestos. Cuantos más datos se tengan para establecer esa predicción, menos errores se cometerán (contratar a la persona equivocada).
- Será más sencillo detectar talentos afines a los valores de la empresa. (Corral, 2015, párr. 2-5)

### 3.4.3 Herramientas del proceso de selección por competencias

Con el propósito de identificar y evaluar las competencias de los candidatos en el proceso de selección. A continuación, se reseña un conjunto de métodos y técnicas relevantes que permiten detectar con un amplio margen de seguridad a los mejores candidatos (a consideración de los autores). Los principales métodos de selección por competencias son:

- i. Los exámenes (test) de capacidad cognitiva que miden las inteligencias, sobre todo la inteligencia racional (IQ), los cuales se componen de una serie de preguntas de opción múltiple, diseñadas para dar un perfil intelectual exacto de la persona que los contesta. Aunque algunas pruebas podrían centrarse en una sola categoría como el razonamiento numérico o el razonamiento verbal, muchos incluyen una mezcla de estos, junto con el razonamiento espacial, la visualización mecánica y el pensamiento abstracto. (Chaparro, 2016, párr.5)  
 “Lo importante es que todo test utilizado sea relevante respecto de las competencias que contempla el modelo de selección, es decir, las que mejor simulen las exigencias reales del cargo” (León y Núñez, 2005, p.67).
- ii. Los test de personalidad revelan la manera de ser de las personas y rasgos distinguibles como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos). Para algunos puestos que exigen un constante trato y relación con otras personas, los rasgos de personalidad con clave, ejemplo de ello son la inteligencia emocional, el equilibrio emocional, la sociabilidad, los intereses, las motivaciones, etc., por lo cual es imprescindible asociarlos con los factores que busca la organización.
- iii. Las simulaciones (*role playing*) y los ejercicios prácticos están diseñados de tal forma que el candidato tiene que representar lo más cercanamente posible las

exigencias en términos de competencia del cargo en cuestión, con la finalidad de obtener una visión más realista de su comportamiento. Los evaluadores son los responsables de observar detalladamente las conductas mostradas y analizar los documentos elaborados por los candidatos, así como de valorar los niveles de competencias demostrados por estos. (Mitrani, Dalziel y Suárez, 1992 como se citó en León y Núñez, 2005, p.67).

iv. El *assessment center* permite observar el nivel de desarrollo de las competencias de cada uno de los candidatos. Está conformado por varios elementos que no siempre son utilizados simultáneamente, puesto que varían de acuerdo a las habilidades o aptitudes a evaluar. Para ello los evaluadores realizan:

- Pruebas situacionales: en ellas se plantea al postulante una situación específica relacionada al puesto de trabajo, ante la cual debe proponer una solución.
- Pruebas con intervención de líneas de mando: en esta evaluación participan directivos del área involucrada.
- Ejercicios basados en habilidades específicas: se recurre a la evaluación de las competencias conductuales consideradas críticas para el puesto.
- Simulaciones o juegos que exigen demostrar capacidad para pensar antes de actuar, poseer un pensamiento propio sobre algo o tener criterio. Estas competencias a evaluarse son escogidas con anticipación.
- Dinámicas grupales o situaciones donde se procede a la evaluación de conductas concretas: se toman en cuenta las reacciones y habilidades sociales específicas y no supuestos teóricos. (Conexión esan, 2016, párr.6)

Cabe mencionar que los *assessment centers* son recursos de evaluación grupales donde se enfatiza la manifestación espontánea de las competencias a observarse.

v. Entrevista STAR, es una técnica de entrevista focalizada, a través de la cual se evidencia si el candidato posee o no los comportamientos requeridos de determinadas competencias. Determina si un candidato cuenta con el saber hacer (*know how*) en un contexto determinado. Además, se pueden comparar las respuestas de los candidatos y establecer cuál de ellos es el más apropiado para desempeñarse en el puesto. “Este método busca seguir una secuencia en orden para destacar cada una de las etapas de la respuesta” (Conexión esan, 2017, párr.3), como se muestra a continuación:

- Situación: el candidato debe contar una experiencia laboral pasada, narrar el contexto en que la acción tuvo lugar, describir el qué, cuándo y dónde pasó.
- Tarea: relata con exactitud qué se esperaba del candidato bajo ese contexto, se deben detallar las medidas que él tomó para resolver dicha situación.
- Acciones: explica lo que hizo para resolver la situación, y señala las acciones que decidió y llevó a cabo para obtener ese resultado.
- Resultado: el entrevistado debe finalizar indicando cuál fue el resultado obtenido, como producto de las decisiones tomadas. (Salazar, 2018, párr. 19-22)

Así pues, esta técnica permite que el candidato presente sus éxitos y sus fracasos, sin caer en el sesgo de sobrevalorar únicamente aquello en lo cual le ha ido bien. Es una entrevista preestablecida y estructurada respecto de las competencias ya seleccionadas para el puesto según la compañía, permite enfocar la atención a un objetivo real y concreto (GDH, 2016).

- vi. Entrevista por incidentes críticos (Behavioral Event Interview - B.E.I). Es una entrevista estructurada, a través de la cual se obtienen descripciones comportamentales muy detalladas de cómo una persona actúa para realizar su trabajo. El entrevistador realiza diferentes tipos de preguntas abiertas.

Respecto a situaciones que el entrevistado haya pasado a lo largo de su vida en relación al puesto que postula, centrándose en la descripción de los hechos, pensamientos y emociones que tuvo en su momento. Se debe dejar claro que se busca una respuesta concreta y no genérica, y no se valora la reflexión que haga el candidato al respecto, pues lo que se trata de evaluar es únicamente la competencia. (Castillero, s.f., párr.28)

Por tanto, las claves de esta entrevista son: elegir adecuadamente los incidentes críticos, que deben permitir valorar las competencias precisas para el puesto de trabajo, y ser rigurosos en la aplicación de la misma, es decir, se expondrán situaciones consecutivamente, y en cada una de ellas habrá que realizarle las preguntas oportunas para obtener la información necesaria. (Escuela de Negocios, 2013, párr.7)

Al respecto, es potestad de cada organización decidir qué método de selección es el adecuado, para ello deben analizar el costo-beneficio y la facilidad administrativa que implica su implementación (Rodríguez, 2018). Así pues, la selección del método a

ejecutar debe basarse en la confiabilidad y en la validez que proporcionen en sus resultados, es decir, que al ser aplicados ofrezcan información más certera y precisa sobre el nivel de desarrollo de competencias que presentan los candidatos (León & Núñez, 2005), y así poder predecir con mayor rigor científico su futura conducta laboral, una vez que asuman el puesto.

En ese sentido, los métodos como los *assessment center*, la entrevista por incidentes críticos y la entrevista focalizada (STAR), presentan mayor validez predictiva que otros métodos por sí solos, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3.2.

Métodos de valoración

Método de valoración	Validez predictiva
<i>Assessment centers</i> o centros de evaluación	0.65
B.E.I. / Entrevista focalizada	0.48 - 0.61
Pruebas de trabajo	0.54
Test de aptitudes	0.53
Test de personalidad	0.39
Datos biográficos	0.38
Referencias	0.23
Entrevistas tradicionales	0.05 - 0.19

Fuente: León y Núñez (2005)

Con base en los resultados presentados por Boyle y Smith se puede afirmar que – considerando el coeficiente de validez predictiva, el costo y beneficio, así como la facilidad administrativa que representa su ejecución– el método de entrevista focalizada (STAR) es una herramienta de selección como mayor precisión en sus resultados.

### 3.5 Proceso de evaluación del desempeño por competencias

#### 3.5.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Parra (2002) señala:

[Que] la acción de calificar o evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del

desempeño es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado y premiado. (párr. 4)

Para Dessler (2009) como se citó en Zamora (2011) “la definición de evaluación del desempeño sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño” (p.16).

Por otro lado, Chiavenato (2009) define:

[Que] la evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p.245)

En ese sentido, la calificación del desempeño evalúa el rendimiento del empleado en relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Sales (2002) señala lo siguiente:

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. [...] califican únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. (párr. 1)

Por otro lado, el interés de las organizaciones de evaluar el desempeño de sus colaboradores, no solo radica en identificar cómo ejercen sus actividades en pos de los objetivos de la organización, sino que contribuyen a gestionar:

- Las recompensas, al ofrecer un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias e incluso despidos.
- Propician la retroalimentación de parte del jefe, al proporcionar información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño como de sus actitudes y competencias.



- El desarrollo, al permitir que cada colaborador sepa exactamente su nivel de potencial, cuáles son sus puntos fuertes y débiles respecto de su carrera en la empresa o institución.
- Las relaciones, al mejorar la interacción de los colaboradores con las personas que le rodean como: gerentes, pares y subordinados.
- La percepción, al proporcionar los medios necesarios a cada colaborador para saber lo que las personas piensan respecto a él.
- El potencial de desarrollo, al ofrecer los medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- La asesoría y orientación por parte de los gerentes y especialistas de recursos humanos, a través de la información que ofrece la evaluación. (Chiavenato, 2009, p. 246-247)

Finalmente, tal y como lo plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell mencionados por Brazzolloto como se citó en Calderon (2016) “la importancia de la evaluación del desempeño ha llevado a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la cual el empleado lleva a cabo sus labores” (p.12). Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados.

Para fines de esta investigación, se desarrollará el método basado en conductas o comportamientos descrito a través de las competencias.

### **3.5.2 Proceso de evaluación del desempeño por competencias**

El análisis de las conductas o comportamientos es el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias, el cual se basa en la observación de conductas, mas no en la apreciación que pueda tener el evaluador sobre el empleado. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado, pues va más allá del conocimiento que posee, y puede actuar o no en relación al mismo.

Por lo tanto, el eje fundamental de la evaluación de desempeño por competencias es la observación de conductas de las personas ante hechos reales. No nos interesa saber fehacientemente qué características posee una persona, sino que interesa

evaluar cómo se comportó ante una situación determinada. (Brazzolotto, 2012, p. 59)

Dicho esto, una vez definidas las competencias generales y específicas por cada familia de puestos, la evaluación se da en relación con el puesto que ocupa la persona y con el grado de competencia requerida. Para ello, se considera la metodología establecida por Alles (2005) como se citó en Brazzolotto (2012), los cuales se señalan a continuación:

- Las conductas o comportamientos bajo análisis deben corresponder al período evaluado. En esto se diferencia de una evaluación de potencial por competencias o una entrevista por competencias, que pueden hacer referencia a un período de tiempo mayor.
- Una vez que se identifiquen los comportamientos se comparan y relacionan con la definición de las competencias requeridas para el puesto bajo análisis.
- Una vez se ha identificado la competencia, se deberá determinar en qué grado la tiene desarrollada el empleado (grado a, b, c, d). (p. 60)

### **3.5.3 Métodos de evaluación del desempeño por competencias**

Existe una amplia gama de opciones para evaluar el desempeño, la elección de cada una está basada en la cultura organizacional, y qué tan madura es respecto a la ejecución y al cumplimiento de estándares del procedimiento para realizar la evaluación de manera objetiva y profesional, respondiendo con criterios de transparencia y honestidad (SOOM, s.f.)

En atención a ello, a continuación, se detallan los principales métodos:

- i. Evaluación del supervisor directo o de 90°: es el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, puesto que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar al tener un contacto directo y diario con cada uno, conoce mejor que nadie las condiciones y características deseadas del desempeño a evaluar, y es responsable de observar los comportamientos en las distintas situaciones laborales del colaborador, los cuales deben ser confrontados con los niveles de competencias requeridas para el puesto que ocupa.

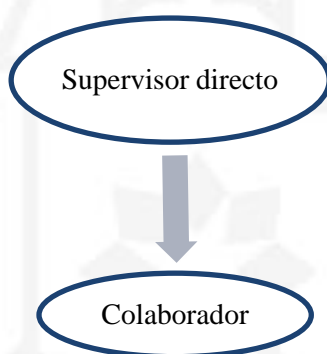
De acuerdo con el procedimiento establecido, el primer *input* sería la autoevaluación informal del propio colaborador en atención a las conductas

exigidas en su puesto, el cual deberá hacer un análisis reflexivo sobre su desempeño.

Para ello, se lleva a cabo una reunión preliminar a través del cual el colaborador justifica la calificación (correspondiente a cada competencia) que él mismo se ha otorgado, de forma que el supervisor interprete cual es el autoconcepto que maneja el empleado. A partir de la información recolectada, el supervisor amplía su interpretación sobre el desempeño del evaluado, y finalmente realiza la entrevista de *feedback*, donde el evaluador expone las calificaciones otorgadas por cada competencia, e identifica, además, las fortalezas y debilidades del empleado a trabajar en el mediano plazo.

Figura 3.8.

Esquema de evaluación 90°



Fuente: elaboración propia

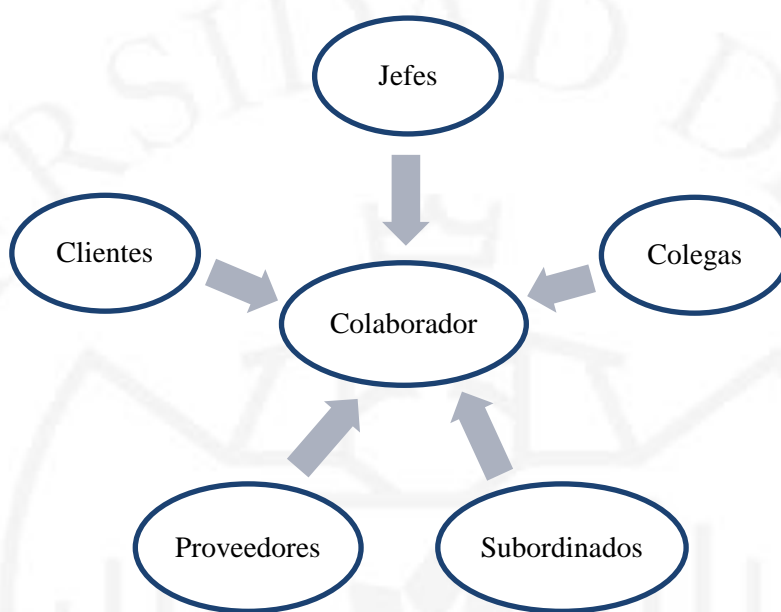
- ii. Evaluación 360°: es un esquema de evaluación grupal, permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, esto es, jefes, pares, subordinados e incluso él mismo. Se consideran otros actores como proveedores o clientes.

El objetivo radica en que las múltiples fuentes pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño y del potencial de una persona, además, la retroalimentación por parte de una gran variedad de actores reduce el sesgo y prejuicios hacia el evaluado, lo cual genera un clima de mayor colaboración por parte de él mismo al asumir sus conductas con responsabilidad. También posibilita identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencial para reforzar, reconocer y estimular sus resultados a través de la definición de planes de capacitación y desarrollo. Lo cual propicia, a su vez, el

establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno y plan de sucesión (Magaña, s.f.).

Figura 3.9.

Esquema de evaluación 360°



Fuente: elaboración propia

El camino a seguir para la implementación del proceso de evaluación 360°, conforme lo define Alles (2002), es el siguiente:

- Definir las competencias tanto cardinales como específicas, críticas de la organización y/o puesto según correspondan.
- Diseño de la herramienta, es decir, del cuestionario o formulario de evaluación 360°.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superiores, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos.
- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- Consolidado y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones realizadas.

- Comunicación al evaluado de los resultados, con la finalidad de establecer un plan concreto de desarrollo de las competencias para un seguimiento posterior.
- Informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias, el cual se entrega exclusivamente al evaluado. (p.72)

Para finalizar, Brazzolotto (2000) sostiene que la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura organizacional, con la estrategia de la empresa y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, con la pretensión de conseguir los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la aplicación de esta evaluación implica tener una cultura de revisión y crítica del desempeño previamente desarrollado, con la finalidad de no generar una resistencia a la mejora y al cambio, así como contar con el suficiente capital humano para incrementar paulatinamente los niveles de calidad del comportamiento organizacional.

Cabe mencionar que por sus costos y el tiempo que demanda, hay algunos autores que sugieren que este tipo de evaluación se reserve preferentemente para los colaboradores, respecto de los cuales existe la necesidad de tomar una decisión sobre personal con alto potencial, ejecutivos que van a ser candidatos a gerentes, postulantes a puestos clave, etc.

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Método de la investigación**

#### **4.1.1 Nivel de investigación**

De acuerdo con la clasificación de Hernández (2010), esta investigación es de carácter correlacional, debido a que busca identificar la relación entre la implementación de los perfiles de puestos por competencias en el proceso de selección, y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores.

#### **4.1.2 Diseño de investigación**

La presente es una investigación no experimental dado que la variable independiente no se manipula, con la finalidad de observar su efecto en el proceso de selección e impacto en el desempeño laboral. Por otro lado, se asume un diseño de tipo “longitudinal”, a través del cual se observa el efecto de las variables a lo largo de la investigación.

#### **4.1.3 Enfoque de la investigación**

El enfoque es de carácter mixto, puesto que, al implementar los perfiles por competencias en el proceso de selección, se mide e interpreta el impacto del mismo en el proceso de selección y el desempeño laboral.

### **4.2 Población de estudio**

#### **4.2.1 Características de la población**

Conformado por 196 perfiles de puestos que integran la Gerencia Central de Operaciones, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4.1.

Distribución de perfiles puestos por unidad orgánica

Órgano	Unidad orgánica	Total de perfiles
Ger. Central de Operaciones	Ger. de Servicios al Administrado	102
	Ger. de Ejecución Coactiva	34
	Ger. de Gestión de cobranza	41
	Ger. de Fiscalización	13
	Oficina de Calidad de Datos	6
<b>Total general</b>		<b>196</b>

Fuente: SAT (10 de enero de 2019)

Elaboración propia

#### 4.2.2 Muestra

La presente investigación es de carácter no probabilístico, debido a que la elección de la muestra se basó en la disponibilidad de procesos de selección hábiles, entre los meses de diciembre del 2018 y enero del 2019, dando una muestra de cinco procesos de selección aprobados por la Gerencia Central de Operaciones,

Tabla 4.2.

Procesos de selección Gerencia Central de Operaciones

Unidad orgánica	Nombre del puesto	N° vacantes	Fecha de publicación en el Servicio Nacional de Empleo – MTPE	Fecha de inicio del proceso de selección	Fecha de entrevista	Fecha de firma de contrato
Gerencia de Gestión de Cobranza	Técnico de gestión domiciliaria y notificaciones	2	16/11/2018	27/11/2018	07/12/2018	12/12/2018
	Analista resolutor no tributario II	1	16/11/2018	27/11/2018	07/12/2018	12/12/2018
Gerencia de Servicios al Administrado	Técnico de atención y orientación I	2	07/12/2018	17/12/2018	27/12/2018	02/01/2019
	Técnico de atención y orientación II	1	07/12/2018	17/12/2018	27/12/2018	02/01/2019
Gerencia de Ejecución Coactiva	Técnico verificador vehicular	1	07/12/2018	17/12/2018	27/12/2018	02/01/2019

Fuente: SAT (2015)

### **4.2.3 Unidad de análisis**

Conformada por colaboradores incorporados a la organización a través del proceso de selección por competencias que, además, hayan superado el período de prueba de tres meses desde la fecha de contratación, para la evaluación del desempeño correspondiente.

### **4.3 Instrumentos para la medición**

- Formato de perfil de puesto por competencias: se tomó como referencia el formato de perfil de puestos aprobado en el Manual de Organización y Funciones de la institución, y se agregó únicamente la sección de competencias generales y específicas, identificadas en cada nivel jerárquico (ver Anexo 1).
- Formato de evaluación de entrevista por competencias: es de creación propia, con el cual se pretendía hacer más amigable (para el entrevistador) la evaluación y calificación de las competencias señaladas (ver Anexo 2).
- Diccionario de comportamientos de competencias generales (ver Anexo 3).
- Diccionario de comportamientos de competencias específicas (ver Anexo 4).
- Formato de evaluación del desempeño por competencias: es de creación propia, el cual busca registrar e identificar el nivel de desempeño presentado por el colaborador (ver Anexo 5).

### **4.4 Implementación de la gestión por competencias en la organización de estudio**

#### **4.4.1 Perfiles de puestos por competencias**

Como se mencionó, el perfil del puesto es el nexo a través del cual se implementa el modelo de competencias en la organización. Por lo tanto, según Medina y Vitier (2017), es el “documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización” (p. 109) para lograr un desempeño superior.

De tal modo, para realizar el levantamiento e implementación de perfiles en el SAT, se conformó e instaló el Comité de Expertos, integrado por los siguientes:

- Gerente Central del Órgano o un representante designado por él mismo.
- Gerente de Unidad Orgánica o especialista de las áreas funcionales designadas por él mismo.



- Gerente de Recursos Humanos o un representante designado por él mismo.

Estos actores fueron los responsables de identificar y determinar las competencias genéricas o transversales que todo colaborador que labore en el SAT debe poseer, para lo cual se considera que al pertenecer a la gestión pública, las competencias responden a lineamientos del Estado, que tienen como elementos estratégicos centrales: un Estado orientado al ciudadano; un Estado eficiente; un Estado eficaz; un Estado abierto, accesible a los ciudadanos, que fomenta la participación ciudadana; y un Estado articulado (Resolución de Presidencia Ejecutiva N°. 093-2016-SERVIR-PE).

Así pues, la definición de las competencias genéricas o transversales establecidas en el SAT responde a tres ejes de impacto estratégicos establecidos por SERVIR, órgano rector que se encarga de la gestión de las personas al servicio del Estado. Estos ejes son:

Figura 4.1.

Ejes

Eje de resultados	Eje de servicio	Eje de relaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculado con el impacto en eficiencia, eficacia, calidad y mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la satisfacción de las necesidades del usuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca la integración de esfuerzos al interior de cada entidad y entre entidades, y potencia la capacidad de respuesta y el logro de objetivos.</li> </ul>

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento-SERVIR (2016).

En atención a ello, las competencias transversales, aplicables a todos los servidores públicos del Estado sin distinción de entidad, nivel o puesto que desempeñen son:

Tabla 4.3.

Diccionario de Competencias transversales aplicables a servidores públicos

<b>Competencias genéricas</b>	
<b>Orientación a los resultados</b>	Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegura estándares de calidad e identifica oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y hace uso óptimo de los recursos a su disposición, para lo cual considera el impacto final en la ciudadanía. Orientación a soluciones / efectividad.
<b>Vocación de servicio</b>	Capacidad de actuar al escuchar y entender al usuario interno o externo, valorar sus requerimientos y necesidades y brindar una respuesta efectiva, oportuna y cordial. Orientación al cliente interno y externo. Calidad de la atención.
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartir la información, actuar de manera coordinada e integrar los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de los objetivos institucionales. Trabajo cooperativo / mancomunado.

Fuente: Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento-SERVIR (2016).

En segunda instancia, se identificó a través de la Ruta Estratégica del SAT, las principales unidades orgánicas responsables de la ejecución de las acciones estratégicas y el logro de objetivos institucionales.

Tabla 4.4.

Unidades orgánicas para la ejecución de acciones estratégicos y objetivos institucionales

<b>Objetivos estratégicos institucionales</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Acción estratégica institucional</b>	<b>Unidades orgánicas participantes</b>
<b>Maximizar la eficacia de la recaudación tributaria y no tributaria.</b>	1°	Mejorar la gestión de cobranza y la generación de riesgo.	Gerencia de Gestión de Cobranza
			Gerencia de Ejecución Coactiva
			Gerencia Central de Operaciones
	2°	Mejorar la gestión de datos relacionados al ciudadano.	Oficina de Calidad de Datos
			Gerencia de Servicio al Administrado
			Gerencia Central de Operaciones
<b>Cumplir con las expectativas de los servicios prestados a los ciudadanos.</b>	1°	Mejorar el proceso de interrelación con el ciudadano.	Gerencia de Servicio al Administrado
			Gerencia Central de Operaciones

Fuente: SAT (2018).

Una vez realizado el análisis, se concluyó que la Gerencia Central de Operaciones, conformada en su totalidad por las unidades orgánicas mencionadas en la ruta estratégica, resultó ser el área clave de estudio en esta oportunidad, y se procede a identificar las competencias específicas necesarias, para lo cual se toma como referencia el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Gerencia Central en mención:

- Dirigir y supervisar las actividades de la Oficina de Calidad de Datos, Gerencia de Servicios al Administrado, Gerencia de Fiscalización, Gerencia de Gestión de Cobranza y Gerencia de Ejecución Coactiva.
- Colaborar con el jefe del SAT en la dirección de la entidad, en las áreas de su competencia.
- Supervisar la correcta orientación y atención a los contribuyentes y/o administrados.
- Supervisar que se efectúe la fiscalización del cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Cautelar la correcta determinación y liquidación de la deuda tributaria y no tributaria.
- Supervisar las acciones de cobranza necesarias para la recaudación de los ingresos municipales.
- Velar por el cumplimiento de los lineamientos que permitan asegurar la consistencia de los datos, necesarios para una recaudación eficiente.
- Supervisar el cumplimiento de los lineamientos que permitan la recepción y derivación de la documentación dirigida a la entidad.
- Realizar otras funciones relacionadas a su ámbito de acción, que le sean encomendadas por la Jefatura SAT. (SAT, 2013, P.52)

En ese sentido, tras el análisis correspondiente, se establecieron las siguientes competencias específicas:

Tabla 4.5.

Diccionario de Competencias específicas de la gerencia central de operaciones

<b>Competencias específicas de la Gerencia Central de Operaciones</b>	
<b>Orientación al cliente interno/ externo</b>	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de ciudadanos (clientes*) actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio a los colaboradores (cliente interno y externo*), comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades. Vocación de servicio / calidad de la atención.
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, y transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos de la organización, y mantenga los canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la misma. Comunicación efectiva / comunicación integral.
<b>Tolerancia a la presión de trabajo</b>	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia, a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes con interlocutores diversos, que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas. Manejo del estrés / resistencia emocional.

Fuente: Alles (2004)

En tercera instancia, se identificaron los niveles jerárquicos que conforman el SAT, con la finalidad de plantear el grado de competencia mínimo correspondiente, a través del diseño del clasificador de puestos, el cual tiene en cuenta criterios como el grado de responsabilidad y complejidad que demanda su desempeño; así como los requisitos mínimos requeridos a exigir en el proceso de selección del personal, para lo cual se evaluó un total de 741 perfiles de puestos:

Tabla 4.6.

Clasificador de puestos SAT

Grado de la competencia	Escalafón jerárquico	Perfiles de puestos	Características del perfil		
			Experiencia específica en el cargo	Experiencia en posiciones similares en el sector público o privado	Formación profesional
A - Excelente	I	Jefe del SAT	7 años		Bachiller o título profesional
		Gerentes centrales/ jefes de oficina II	5 años		Bachiller o título profesional
B - Avanzado	II	Gerentes	5 años		Bachiller o título profesional
		Jefes de oficina I	4 años		Bachiller o título profesional
C - Intermedio	III	Especialistas IV	4 años	5 años	Bachiller o título profesional
		Especialistas III	3 años	4 años	Bachiller o título profesional
		Especialistas II	2 años	3 años	Bachiller o título profesional
		Especialistas I	1 año	2 años	Bachiller o título profesional
		Analista III	2 años	3 años	Bachiller
		Analista II	1 año	2 años	Bachiller
		Analista I	1 año	1 año	Egresado de carrera profesional
D – Básico	IV	Asistente II	1 año	2 años	Egresado de carrera técnica
		Asistente I	1 año	1 año	Egresado de carrera técnica
		Técnicos III	1 año	2 años	Egresado de carrera técnica
		Técnicos II	1 año	1 año	Egresado de carrera técnica
		Técnicos I	6 meses	1 año	Egresado de carrera técnica

Fuente: SAT (2013)

Cabe observar que, si bien el SAT posee un escalafón jerárquico institucional ordenado, él mismo presenta por cada rango jerárquico una extensa subdivisión de puestos, propios de las instituciones del Estado.

**4.4.1.1** Análisis, descripción y perfil de puestos por competencias (ADPP) de acuerdo al escalafón jerárquico establecido

Tabla 4.7.

Perfil de puesto: Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II.

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II		<b>2. CÓDIGO DEL CARGO:</b> CAS 040-2019		
<b>3. MISIÓN DEL CARGO:</b> Apoyar en el procedimiento de gestión y/o notificaciones domiciliarias en la gestión de cobranza.				
<b>4. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>				
<b>4.1 GERENCIA CENTRAL/OFICINA II:</b> Operaciones		<b>4.2 GERENCIA/OFICINA I:</b> Gestión de Cobranza		
<b>5. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> Especialista de Cobranza Tributaria III		<b>6. TIENE MANDO DIRECTO SOBRE:</b> Ningún cargo.		
<b>7. COORDINACIÓN INTERNA:</b> Unidades Orgánicas Áreas Funcionales		<b>8. COORDINACIÓN EXTERNA:</b> Ninguna		
<b>9. FUNCIONES GENERALES:</b>				
a) Apoyar en las tareas operativas de la unidad orgánica, según su ámbito de competencia funcional.				
b) Realizar otras tareas que en el ámbito de su competencia le sean asignadas por su inmediato superior.				
<b>10. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>				
a) Realizar visitas de gestión y/o notificaciones domiciliarias a fin de impulsar la gestión de cobranza.				
b) Realizar acciones de inducción al pago, respecto de los contribuyentes que se le asigne para la gestión.				
c) Elaborar informes y realizar el registro de los resultados de las visitas, notificaciones y/u otras acciones de cobranza.				
d) Colaborar con las acciones de supervisión de las actividades de gestión que realicen tanto en el campo como el gabinete.				
e) Usar adecuadamente las herramientas y equipos que la administración le asigne para el cumplimiento de sus funciones.				
<b>11. PERFIL MÍNIMO DEL CARGO:</b>				
<b>11.1 Formación</b>				
Egresado de carrera técnica de Administración, Contabilidad y/o Computación				
<b>11.2 Cursos o estudios de especialización</b>				
Cobranzas y Negociación				
<b>11.3 Experiencia mínima</b>				
Un (1) año de experiencia en el sector público o privado.				
<b>11.4 Experiencia Específica</b>				
Un (1) año de experiencia en posiciones similares.				
<b>11.4 Conocimientos específicos para el cargo</b>				
Derecho Administrativo				
<b>11.5 Competencias Genéricas</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación a los Resultados	x			
Vocación de Servicios	x			
Trabajo en Equipo	x			
<b>11.6 Competencias Específicos del Puesto</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación al Cliente Interno/ Externo	x			
Comunicación Eficaz	x			
Tolerancia a la presión del trabajo	x			

Fuente: SAT ( 2015)

Tabla 4.8.

Perfil de puesto: Analista Resolutor No Tributario I

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Analista Resolutor No Tributario I	<b>2. CÓDIGO DEL CARGO:</b> CAS 058-2019			
<b>3. MISIÓN DEL CARGO:</b> Apoyar en el análisis y gestión de expedientes y resoluciones en materia no tributaria				
<b>4. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>				
<b>4.1 GERENCIA CENTRAL/OFICINA II:</b> Operaciones	<b>4.2 GERENCIA/OFICINA I:</b> Gestión de Cobranza			
<b>5. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> Especialista de Cobranza No Tributaria III	<b>6. TIENE MANDO DIRECTO SOBRE:</b> Ningún cargo.			
<b>7. COORDINACIÓN INTERNA:</b> Unidades Orgánicas. Áreas Funcionales.	<b>8. COORDINACIÓN EXTERNA:</b> Ninguno			
<b>9. FUNCIONES GENERALES:</b>				
a) Apoyar en las tareas operativas de la unidad orgánica, según su ámbito de competencia funcional.				
b) Realizar otras tareas que en el ámbito de su competencia le sean asignadas por su inmediato superior.				
<b>10. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>				
a) Realizar el análisis y atención de expedientes en materia no tributaria.				
b) Proyectar resoluciones administrativas en materia no tributaria.				
c) Redactar y ordenar documentos de la Gerencia de Gestión de Cobranza.				
d) Proporcionar información sobre los expedientes asignados.				
e) Elaborar informes de evaluación de los descargos de informe final de instrucción presentados por los administrados.				
f) Impulsar la atención de los expedientes administrativos asignados.				
<b>11. PERFIL MÍNIMO DEL CARGO:</b>				
<b>11.1 Formación</b>				
Egresado de la carrera profesional de Derecho				
<b>11.2 Cursos o estudios de especialización</b>				
Tributación Municipal				
<b>11.3 Experiencia mínima</b>				
Un (1) año de experiencia en posiciones similares o afines, en el sector público o privado.				
<b>11.4 Experiencia específica</b>				
1 (un) año de experiencia desempeñando funciones en atención de expedientes administrativos.				
<b>11.5 Conocimientos específicos para el cargo</b>				
Tributación Municipal				
Derecho Administrativo				
<b>11.6 Competencias Genéricas</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación a los Resultados		x		
Vocación de Servicios		x		
Trabajo en Equipo		x		
<b>11.7 Competencias Específicas del Puesto</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación al Cliente Interno/ Externo		x		
Comunicación Eficaz		x		
Tolerancia a la presión del trabajo		x		

Fuente: SAT (2015)

Tabla 4.9.

Perfil de puesto: Técnico de Atención y Orientación I

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Técnico de Atención y Orientación I	<b>2. CÓDIGO DEL CARGO:</b> 651003AP			
<b>3. MISIÓN DEL CARGO:</b> Apoyar en la atención las consultas solicitadas por los administrados y/o contribuyentes mediante los diversos canales respecto de sus obligaciones tributarias y no tributarias.				
<b>4. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>				
<b>4.1 GERENCIA CENTRAL/OFICINA II:</b> Operaciones	<b>4.2 GERENCIA/OFICINA I:</b> Servicios al Administrado			
<b>5. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> Especialista de Atención y Orientación III	<b>6. TIENE MANDO DIRECTO SOBRE:</b> Ningún cargo.			
<b>7. COORDINACIÓN INTERNA:</b> Unidades Orgánicas. Áreas Funcionales.	<b>8. COORDINACIÓN EXTERNA:</b> Ninguna			
<b>9. FUNCIONES GENERALES:</b>				
a) Apoyar en las tareas operativas de la unidad orgánica, según su ámbito de competencia funcional.				
b) Realizar otras tareas, que en el ámbito de su competencia, le sean asignadas por su inmediato superior.				
<b>10. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>				
a) Atender y orientar a los administrados en sus trámites relativos a las declaraciones juradas y liquidaciones de índole tributarias, así como en las consultas de índole no tributaria.				
b) Entregar a solicitud del administrado, estados de cuentas de deudas tributarias y no tributarias, en la agencia o punto de atención al que pertenece.				
c) Entregar las licencias de conducir aptas para ser devueltas a sus titulares, previa verificación del cumplimiento de los requisitos exigidos.				
d) Atender las solicitudes de fraccionamiento de pago de aprobación automática presentada por los administrados e imprimir preliminares de fraccionamiento, en la agencia o punto de atención al que pertenece.				
e) Recibir la documentación presentada en la agencia o punto de atención al que pertenece y remitirla a la Gerencia de Servicios al Administrado.				
f) Emitir el reporte de los trámites realizados en el día y ordenar los documentos físicos generados para su remisión a la Gerencia de Servicios al Administrado.				
<b>11. PERFIL MÍNIMO DEL CARGO:</b>				
<b>11.1 Formación</b>				
Egresado de carrera técnica profesional Contabilidad, Derecho, Economía, y/ o Administración				
<b>11.2 Cursos o estudios de especialización</b>				
Ninguno				
<b>11.3 Experiencia mínima</b>				
Un (1) año de experiencia en posiciones similares o afines, en el sector público o privado.				
<b>11.4 Experiencia específica</b>				
Seis (6) meses de experiencia como auxiliar o asistente				
<b>11.5 Conocimientos específicos para el cargo</b>				
Derecho Tributario				
<b>11.6 Competencias Genéricas</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C – Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación a los Resultados	x			
Vocación de Servicios	x			
Trabajo en Equipo	x			
<b>11.7 Competencias Específicos del Puesto</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C – Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación al Cliente Interno/ Externo	x			
Comunicación Eficaz	x			
Tolerancia a la presión del trabajo	x			

Fuente: SAT (2015)



Tabla 4.10.

Perfil de puesto: Técnico de Atención y Orientación II

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Técnico de Atención y Orientación II	<b>2. CÓDIGO DEL CARGO:</b> 651003AP			
<b>3. MISIÓN DEL CARGO:</b> Atender y orientar a los administrados y contribuyentes respecto de los trámites presentados que sean de su competencia.				
<b>4. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>				
<b>4.1 GERENCIA CENTRAL/OFICINA II:</b> Operaciones	<b>4.2 GERENCIA/OFICINA I:</b> Servicios al Administrado			
<b>5. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> Especialista de Atención y Orientación III	<b>6. TIENE MANDO DIRECTO SOBRE:</b> Ningún cargo.			
<b>7. COORDINACIÓN INTERNA:</b> Unidades Orgánicas.	<b>8. COORDINACIÓN EXTERNA:</b> Ninguna			
<b>9. FUNCIONES GENERALES:</b>				
a) Ejecutar las tareas operativas de la unidad orgánica, según su ámbito de competencia funcional.				
b) Realizar otras tareas, que en el ámbito de su competencia, le sean asignadas por su inmediato superior.				
<b>10. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>				
a) Atender y orientar a los administrados en sus trámites relativos a las declaraciones juradas y liquidaciones.				
b) Entregar a solicitud del administrado, estados de cuentas de deudas tributarias y no tributarias, en la agencia o punto de atención al que pertenece.				
c) Atender las solicitudes de fraccionamiento de pago de aprobación automática presentada por los administrados e imprimir preliminares de fraccionamiento, en la agencia o punto de atención al que pertenece.				
d) Controlar la emisión de los reportes de los Técnicos de Atención y Orientación I.				
e) Informar a las Unidades Orgánicas competentes sobre los temas de reclamos y/o sugerencias frecuentes.				
f) Recibir la documentación presentada en la agencia o punto de atención al que pertenece y remitirla a la Gerencia de Servicios al Administrado.				
g) Emitir el reporte de los trámites realizados en el día y ordenar los documentos físicos generados para su remisión a la Gerencia de Servicios al Administrado.				
<b>11. PERFIL MÍNIMO DEL CARGO:</b>				
<b>11.1 Formación Académica</b>				
Egresado de carrera técnica profesional Contabilidad, Derecho, Economía, y/ o Administración				
<b>11.2 Cursos o estudios de especialización</b>				
Tributación Municipal				
<b>11.3 Experiencia mínima</b>				
Un (1) año de experiencia en posiciones similares o afines, en el sector público o privado				
<b>11.4 Experiencia específica</b>				
Un (1) año de experiencia como auxiliar o asistente				
<b>11.5 Conocimientos específicos para el cargo</b>				
Derecho Tributario				
Materia Tributaria y No Tributaria				
<b>11.6 Competencias Genéricas</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación a los Resultados	X			
Vocación de Servicios	x			
Trabajo en Equipo	x			
<b>11.7 Competencias Específicas del Puesto</b>				
<b>Grado mínimo requerido</b>	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación al Cliente Interno/ Externo	x			
Comunicación Eficaz	x			
Tolerancia a la presión del trabajo	x			

Fuente: SAT (2015)

Tabla 4.11.

Perfil de puesto: Técnico Verificador Vehicular

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Técnico Verificador Vehicular		<b>2. CÓDIGO DEL CARGO:</b> CAS 040-2019		
<b>3. MISIÓN DEL CARGO:</b> Identificar los vehículos que tengan orden de captura por deuda tributaria y/o no tributaria con el SAT.				
<b>4. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>				
<b>4.1 GERENCIA CENTRAL/OFICINA II:</b> Operaciones		<b>4.2 GERENCIA/OFICINA I:</b> Ejecución Coactiva		
<b>5. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b> Especialista de Operativos de Cobranza III		<b>6. TIENE MANDO DIRECTO SOBRE:</b> Ningún cargo.		
<b>7. COORDINACIÓN INTERNA:</b> Áreas Funcionales.		<b>8. COORDINACIÓN EXTERNA:</b> Ninguna		
<b>9. FUNCIONES GENERALES:</b>				
a) Apoyar en las tareas operativas de la unidad orgánica, según su ámbito de competencia funcional.				
b) Realizar otras tareas, que en el ámbito de su competencia, le sean asignadas por su inmediato superior.				
<b>10. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>				
a) Recibir y verificar el adecuado estado de los equipos que proporciona la gerencia de informática para poder realizar su labor.				
b) Digitar e identificar durante los operativos, a través de los equipos informáticos, los vehículos que tengan orden de captura por deuda tributaria y/o no tributaria con el SAT.				
c) Apoyar en el traslado de los vehículos capturados a los depósitos del SAT, cumpliendo los procedimientos que le indique su Jefe Inmediato superior.				
d) Orientación al ciudadano sobre los procedimientos que debe ejecutar para la liberación de su vehículo en los depósitos del SAT.				
<b>11. PERFIL MÍNIMO DEL CARGO:</b>				
<b>11.1 Formación</b>				
Egresado de la carrera técnica profesional de Administración, Contabilidad y/o Computación.				
<b>11.2 Cursos o estudios de especialización</b>				
No aplica				
<b>11.3 Experiencia mínima</b>				
1 (un) año de experiencia en posiciones similares o afines en el sector público o privado.				
<b>11.4 Experiencia mínima</b>				
Seis (06) meses desempeñando funciones relacionadas al trabajo de campo y/o atención al público en el sector público y/o privado.				
<b>11.5 Conocimientos específicos para el cargo</b>				
Office a nivel básico				
<b>11.6 Competencias Genéricas</b>				
Grado mínimo requerido	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación a los Resultados	x			
Vocación de Servicios	x			
Trabajo en Equipo	x			
<b>11.7 Competencias Específicos del Puesto</b>				
Grado mínimo requerido	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación al Cliente Interno/ Externo	x			
Comunicación Eficaz	x			
Tolerancia a la presión del trabajo	x			

Fuente: SAT (2015)

#### 4.4.2 Proceso de selección por competencias en el SAT

Se tomó como punto de partida el procedimiento de selección que ejecuta el SAT, el cual se detalla a continuación, y solo se incorpora el método de entrevista focalizada (STAR):

- El responsable de la unidad orgánica solicitante, genera y registra el requerimiento de personal a través de un módulo informático de soporte. Posterior a ello, la Gerencia de Recursos Humanos (GRH), a través del especialista de Bienestar y Desarrollo del Personal, revisa los datos del requerimiento, y de no encontrar observaciones, selecciona en el sistema el estado de “procedente”, y en caso de que no cumpla, lo registra como “no procedente” e indica los motivos para subsanación.
- Bajo el estado de “procedente”, el especialista de Bienestar y Desarrollo elabora las bases y cronograma del requerimiento, con la finalidad de emitir la Resolución Jefatural del proceso de selección, y comunicar conforme al Decreto Supremo N°012-2004-TR al Servicio Nacional del Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con 10 días hábiles de anticipación. Realizada esta acción, la organización procede a publicar la convocatoria en la página web institucional, así como en el diario de mayor circulación. Cabe resaltar que, estos son los únicos medios de reclutamiento externo que aplica la organización.
- Finalizada la fecha de suscripción de candidatos a través de la página web, conforme al cronograma, se procede a evaluar las fichas de postulación *online* para verificar si el candidato cumple con la formación académica, experiencia laboral requerida y con las especificaciones adicionales solicitadas; esta etapa es de carácter excluyente y no tiene puntaje. Al término de la verificación, se publica una primera lista de seleccionados bajo el estado de “procede” o “no procede”, en la página web institucional.
- Con esa primera lista de postulantes se aplica la evaluación escrita de conocimientos requeridos en el perfil, el cual es de carácter excluyente en el proceso. El puntaje mínimo aprobatorio es 13 y el máximo de 20, y son calificados bajo el estado de “aprobado” o “desaprobado”.
- Seguidamente, para aquellos candidatos bajo el estado de “aprobado” en la evaluación de conocimientos, se les realiza la evaluación psicolaboral de perfil de personalidad, como insumo referente para la entrevista, el cual no representa puntaje,

pero es de carácter obligatorio. Al término, se emite la segunda lista de candidatos bajo el estado de “apto”, para que presenten su CV documentado.

- Una vez presentados los currículos de acuerdo al plazo establecido en el cronograma, se califica la documentación presentada según el perfil del puesto y la ficha de postulación virtual. A continuación, se detallan los factores que se evalúan, así como el puntaje que se les otorga:

Tabla 4.12.  
Factores para evaluar la ficha de postulación

Evaluación/ verificación de documentos	Puntaje mínimo	Puntaje máximo
Formación académica	5.0	8.0
Experiencia requerida en el puesto	5.0	7.0
Cursos o estudios de especialización	3.0	5.0
<b>Total de puntaje evaluación / verificación de documentos</b>	<b>13.0</b>	<b>20.0</b>

Fuente: SAT (s.f.)

Tabla 4.13.  
Formación académica

**Detalle de puntaje por cada factor de la ficha de postulación**

Formación mínima para el cargo	5.0 puntos
<b>Puntaje adicional:</b>	
Estudios universitarios en curso	0.5 puntos
Egresado de carrera universitaria	1.0 punto
Bachiller de carrera universitaria	1.5 puntos
Título de carrera universitaria	2.0 puntos
Egresado de maestría	2.5 puntos
Maestría concluida	3.0 puntos

Fuente: SAT (s.f.)

Tabla 4.14.  
Experiencia requerida en el puesto

Experiencia mínima requerida para el cargo	5.0 puntos
<b>Puntaje adicional:</b>	
Experiencia superior a la requerida para el cargo.	2.0 puntos

Fuente: SAT (s.f.)

Tabla 4.15.

Cursos o estudios de especialización

<b>Cursos o estudios de especialización requeridos para el cargo</b>	<b>3.0 puntos</b>
<b>Puntaje adicional:</b>	
Cursos o estudios de especialización adicionales a los mínimos requeridos para el cargo.	2.0 puntos

Fuente: SAT (s.f.)

Culminada la evaluación, se otorga el puntaje correspondiente y se publica la lista de candidatos seleccionados bajo la condición de “cumple”, para la entrevista personal.

- Con esta lista final de candidatos se realiza la entrevista por competencias a los postulantes, para lo cual se emplea el formato de evaluación de entrevista (ver Anexo 2) y el diccionario de comportamientos (ver Anexo 3).

Tabla 4.16.

Distribución de puntajes en el proceso de selección

<b>Criterios del proceso de selección</b>	<b>Peso porcentual</b>	<b>Puntaje máximo a obtener</b>
Evaluación de conocimientos	25%	20.00
Evaluación curricular	25%	20.00
Entrevista por competencias	50%	40.00
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>80.00</b>

Fuente: elaboración propia

Nota: Siendo que la etapa de entrevista por competencias representa un 50% del puntaje total general del proceso de selección, el puntaje máximo a otorgar en este, será de 40, el cual será distribuido conforme a la asignación porcentual otorgada a la sección de competencias generales y específicas de acuerdo al criterio de importancia considerado por la organización.

En ese sentido, el entrevistador asigna el puntaje de acuerdo al grado de competencia observado, conforme la siguiente tabla:

Tabla 4.17.

Distribución de puntajes en la asignación de la entrevista por competencias

Competencias generales	Peso porcentual	Puntaje máximo a obtener por cada competencia	Designación de puntaje por nivel de competencia			
			D	C	B	A
		16.00				
Orientación a los resultados	20%	5.33	1.33	2.7	4.0	5.33
Vocación de servicios		5.33	1.33	2.7	4.0	5.33
Trabajo en equipo		5.33	1.33	2.7	4.0	5.33
Competencias específicas	Peso porcentual	Puntaje máximo a obtener por cada competencia	Designación de puntaje por nivel de competencia			
		24.00	D	C	B	A
Orientación al cliente interno/externo	30%	8.00	2.00	4.00	6.00	8.00
Comunicación eficaz		8.00	2.00	4.00	6.00	8.00
Tolerancia a la presión del trabajo		8.00	2.00	4.00	6.00	8.00

Fuente: Gavilanes (2011)

- Culminada la entrevista, el responsable de la GRH presenta el reporte de selección a la unidad orgánica correspondiente, para que tome la decisión de contratar al candidato que se acerque más al perfil del puesto.

Tabla 4.18.

Formato de reporte de candidatos del proceso de selección

Reporte de selección		
Criterios del proceso de selección	Candidato A	Candidato B
Evaluación curricular	17	14
Evaluación de conocimientos	16	16
Evaluación de entrevista por competencias		
<b>Competencias generales</b>		
Orientación a los resultados	2.7	1.33
Vocación de servicios	2.7	2.7
Trabajo en equipo	4.0	4.0
<b>Competencias específicas</b>		
Orientación al cliente interno/externo	6.0	4.0
Comunicación eficaz	4.0	4.0
Tolerancia a la presión del trabajo	4.0	4.0
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>56.4</b>	<b>50.03</b>
<b>Equivalencia en nota vigesimal</b>	<b>14.00</b>	<b>12.50</b>

Fuente: elaboración propia

Cabe mencionar, que se realiza la conversión de puntaje total obtenido a una nota de escala vigesimal, para la publicación de los resultados en el portal web, para lo cual se toman como referencia los datos de la siguiente tabla:

Tabla 4.19.  
Equivalencia de puntaje total obtenido a escala vigesimal

Equivalencia del puntaje total a escala vigesimal	
80	20
79	19.75
78	19.50
77	19.25
76	19.00
75	18.75
74	18.50
73	18.25
72	18.00
71	17.75
70	17.50
69	17.25
68	17.00
67	16.75
66	16.50
65	16.25
64	16.00
63	15.75
62	15.50
61	15.25
60	15.00
59	14.75
58	14.50
57	14.25
56	14.00
55	13.75
54	13.50
53	13.25
52	13.00
51	12.75
50	12.50
49	12.25
48	12.00
47	11.75
46	11.50
45	11.25
44	11.00
43	10.75

Fuente: elaboración propia

- Finalmente, una vez que la unidad orgánica señala el candidato seleccionado, se publican los resultados en orden de mérito bajo el estado de “ganador”, “aprobado”,

“desaprobado” o “descalificado” en la página institucional, con las instrucciones correspondientes para la firma del contrato del primer puesto.

Tabla 4.20.

Interpretación de la condición final de los candidatos en la publicación de resultados

<b>Interpretación de la condición final de los candidatos en la publicación de resultados</b>	
Ganador	Candidato que presente la nota más alta
Aprobado	Candidato que presente como nota mínima 13.00
Desaprobado	Candidato que presente una nota inferior a 13.00
Descalificado	Candidato que no se presentó a la entrevista personal

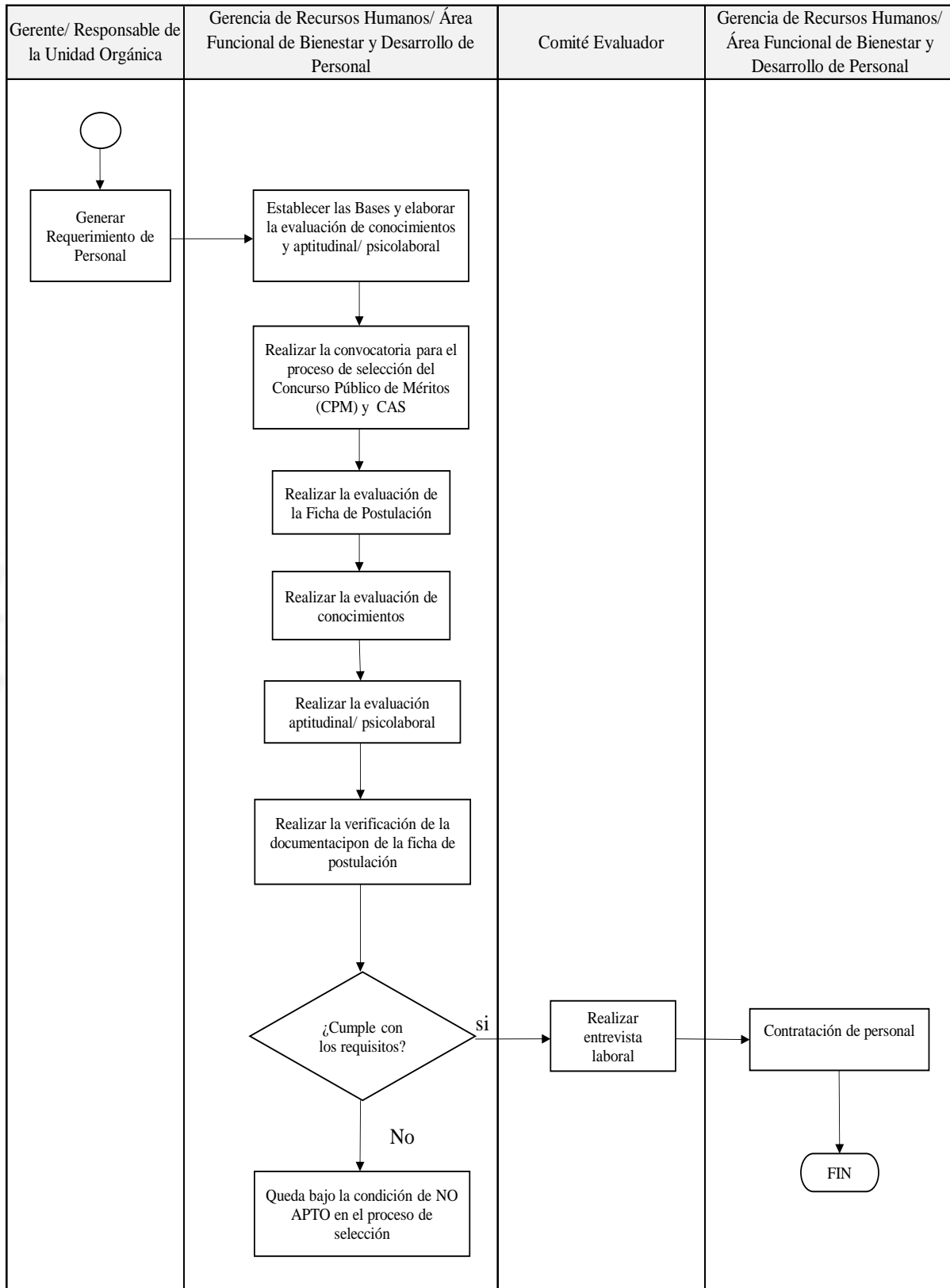
Fuente: elaboración propia





Tabla 4.21.

Flujograma del proceso de selección



Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2.1 Análisis y desarrollo de los procesos de selección

- **Puesto: Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II**

Tabla 4.22.

Evaluación de candidatos para la presentación de documentos

N°	Apellidos y nombres	Evaluación de ficha de postulación <i>online</i>	Evaluación de conocimientos		Evaluación psicolaboral	Condición para la presentación de documentos
1	E. P. J. C. M.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
2	L. N. J. A.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
3	M. M. T.	Procede	17	Aprobado	Se presentó	Apto
4	M. A. M. D.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto
5	P. R. L. A.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
6	R. J. R. F.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
7	T. C. C. M.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto

Nota: los nombres de los siete empleados están en iniciales para proteger la privacidad de los mismos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.23.

Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal

N°	Apellidos y nombre	Puntaje de formación académica	Puntaje de experiencia requerida en el puesto	Puntaje de cursos o estudios de especialización	Total puntaje final	Condición para la entrevista personal
1	E. P. J. C. M.	6.5	5	3	14.5	Cumple
2	L. N. J. A.	5	5	5	15	Cumple
3	M. M. T.	6.5	5	5	16.5	Cumple
4	M. A. M. D.	6.5	7	3	16.5	Cumple
5	P. R. L. A.	5	5	5	15	Cumple
6	R. J. R. F.	5	7	3	15	Cumple
7	T. C. C. M.	6	5	5	16	Cumple

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.24.

Reporte de evaluación de entrevistas por competencias

Apellidos y nombres de candidatos	M. A. M. D.	M. M. T.	T. C. C. M.	R. J. R. F.	E. P. J. C. M.	P. R. L. A.	L. N. J. A.
<b>Competencias generales</b>							
Orientación a los resultados	2.7	4	2.7	2.7	2.7	1.33	NSP
Vocación de servicios	4	4	2.7	2.7	2.7	2.7	NSP
Trabajo en equipo	2.7	2.7	2.7	2.7	1.33	1.33	NSP
<b>Competencias específicas</b>							
Orientación al cliente interno/externo	6	4	4	2	2	2	NSP
Comunicación eficaz	4	4	4	4	4	4	NSP
Tolerancia a la presión del trabajo	6	6	4	4	4	4	NSP
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>-</b>

Nota: NSP: no se presentó a la entrevista personal.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.25.

Reporte de evaluación final de candidatos

Criterios del proceso de selección	M. A. M. D.	M. M. T.	T. C. C. M.	R. J. R. F.	E. P. J. C. M.	P. R. L. A.	L. N. J. A.
Evaluación curricular	17	17	16	15	15	15	15
Evaluación de conocimientos	18	17	16	16	16	16	16
<b>Entrevista personal - competencias generales</b>							
Orientación a los resultados	2.7	4	2.7	2.7	2.7	1.3	NSP
Vocación de servicios	4	4	2.7	2.7	2.7	2.7	NSP
Trabajo en equipo	2.7	2.7	2.7	2.7	1.3	1.3	NSP
<b>Entrevista personal - competencias específicas</b>							
Orientación al cliente interno/externo	6	4	4	2	2	2	NSP
Comunicación eficaz	4	4	4	4	4	4	NSP
Tolerancia a la presión del trabajo	6	6	4	4	4	4	NS*
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>49</b>	<b>47</b>	<b>46</b>	<b>31</b>
Equivalencia de nota	15	14.50	13	12	12	12	-
<b>Resultado</b>	<b>Ganador</b>	<b>Ganador</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Descalificado</b>

Nota: NSP: no se presentó a la entrevista personal.

Fuente: elaboración propia

- **Puesto: Analista Resolutor No Tributario I**

Tabla 4.26.

Evaluación de postulantes para la presentación de documentos

Proceso de selección - Analista Resolutor Tributario I						
Nº	Apellidos y nombre del postulante	Verificación de ficha de postulación <i>online</i>	Evaluación de conocimientos		Evaluación psicolaboral	Condición para la presentación de documentos
1	E. H. P. M.	Procede	15	Aprobado	Se presentó	Apto
2	G. P. M. M.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto
3	P. P. W. S.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
4	P. P. C. V.	Procede	17	Aprobado	Se presentó	Apto
5	S. B. G. J.	Procede	15	Aprobado	Se presentó	Apto
6	V. C. A. C.	Procede	15	Aprobado	Se presentó	Apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.27.

Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal

Evaluación curricular						
Nº	Apellidos y nombre del postulante	Puntaje de formación académica	Puntaje de experiencia requerida en el puesto	Puntaje de cursos o estudios de especialización	Total puntaje final	Condición para la entrevista personal
1	E. H. P. M.	6.5	5	3	14.5	Apto
2	G. P. M. M.	6.5	5	5	16.5	Apto
3	P. P. W. S.	5	5	5	15	Apto
4	P. P. C. V.	6.5	5	3	14.5	Apto
5	S. B. G. J.	5	7	5	17	Apto
6	V. C. A. C.	5	5	5	15	Apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.28.

Reporte de evaluación de entrevistas por competencia

Evaluación candidatos						
Apellidos y nombres de candidatos	G. P. M. M.	P. P. W. S.	V. C. A. C.	S. B. G. J.	P. P. C. V.	E. H. P. M.
<b>Competencias generales</b>						
Orientación a los resultados	2.7	2.7	2.7	2.7	1.33	1.33
Vocación de servicios	4	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Trabajo en equipo	4	2.7	1.33	1.33	2.7	2.7
<b>Competencias específicas</b>						
Orientación al cliente interno/externo	4	4	4	4	4	4
Comunicación eficaz	4	2	4	4	4	4
Tolerancia a la presión del trabajo	4	4	4	4	2	4
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>19</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.29.

Reporte de evaluación final de candidatos

Evaluación candidatos						
Criterios del proceso de selección	G. P. M. M.	P. P. W. S.	V. C. A. C.	S. B. G. J.	P. P. C. V.	E. H. P. M.
Evaluación curricular	16.5	15	15	17	14.5	14.5
Evaluación de conocimientos	18	17	15	15	17	15
<b>Entrevista personal - Competencias generales</b>						
Orientación a los resultados	2.7	2.7	2.7	2.7	1.33	1.33
Vocación de servicios	4	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Trabajo en equipo	4	2.7	1.33	1.33	2.7	2.7
<b>Entrevista personal - Competencias específicas</b>						
Orientación al cliente interno/externo	4	4	4	4	4	4
Comunicación eficaz	4	2	4	4	4	4
Tolerancia a la presión del trabajo	4	4	4	4	2	4
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>57</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>48</b>
Equivalencia de nota	14.25	12.50	12.25	12.75	12.00	12.00
<b>Resultado</b>	<b>Ganador</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>

Fuente: elaboración propia

- **Puesto: Técnico de Atención y Orientación I**

Tabla 4.30.

Evaluación de postulantes para la presentación de documentos

Proceso de selección							
N°	Apellidos y nombre del postulante	Verificación de ficha de postulación <i>online</i>	Evaluación de conocimientos		Evaluación psicolaboral	Condición para la presentación de documentos	
1	A. S. R. N.	Procede	17	Aprobado	Se presentó	Apto	
2	A. T. J.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto	
3	F. P. P.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto	
4	H. M. M.	Procede	12	Desaprobado	No procede	No apto	
5	Q. Z. F. M.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto	
6	Q. G. V. A.	Procede	17	Aprobado	Se presentó	Apto	
7	R. E. B. G.	Procede	13	Aprobado	Se presentó	Apto	
8	S. L. J. F.	Procede	14	Aprobado	Se presentó	Apto	
9	S. A. C. A.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.31.

Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal

Evaluación curricular						
N°	Apellidos y nombre del postulante	Puntaje de formación académica	Puntaje de experiencia requerida en el puesto	Puntaje de cursos o estudios de especialización	Total puntaje final	Condición para la entrevista personal
1	A. S. R. N.	5	5	5	15	Apto
2	A. T. J.	6	5	3	14	Apto
3	F. P. P.	6	7	3	16	Apto
4	Q. Z. F. M.	5	7	3	15	Apto
5	Q. G. V. A.	6	5	3	14	Apto
6	R. E. B. G.	5.5	5	3	13.5	Apto
7	S. L. J. F.	5	5	3	13	Apto
8	S. A. C. A.	6	7	3	16	Apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.32.

Reporte de evaluación de entrevistas por competencias

Criterios del proceso de selección	Evaluación candidatos							
	S. A. C. A.	F. P. P.	Q. Z. F. M.	Q. G. V. A.	A. S. R. N.	A. T. J.	S. L. J. F.	R. E. B. G.
<b>Competencias generales</b>								
Orientación a los resultados	2.7	4	2.7	2.7	2.7	NSP	NSP	NSP
Vocación de servicios	4	2.7	2.7	2.7	2.7	NSP	NSP	NSP
Trabajo en equipo	2.7	2.7	2.7	2.7	1.33	NSP	NSP	NSP
<b>Competencias específicas</b>								
Orientación al cliente interno/externo	6	6	4	4	4	NSP	NSP	NSP
Comunicación eficaz	6	4	4	4	2	NSP	NSP	NSP
Tolerancia a la presión del trabajo	4	4	4	4	4	NSP	NSP	NSP
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>25.4</b>	<b>23.4</b>	<b>20.1</b>	<b>20.1</b>	<b>16.73</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Nota: NSP: no se presentó a la entrevista personal

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.33.

Reporte de evaluación final de candidatos

Evaluación candidatos								
Crterios del proceso de selección	S. A. C. A.	F. P. P.	Q. Z. F. M.	Q. G. V. A.	A. S. R. N.	A. T. J.	S. L. J. F.	R. E. B. G.
Evaluación curricular	16	16	15	14	15	14	13	13.5
Evaluación de conocimientos	18	18	16	17	17	16	14	13
<b>Entrevista personal - Competencias generales</b>								
Orientación a los resultados	2.7	4	2.7	2.7	2.7	NSP	NSP	NSP
Vocación de servicios	4	2.7	2.7	2.7	2.7	NSP	NSP	NSP
Trabajo en equipo	2.7	2.7	2.7	2.7	1.33	NSP	NSP	NSP
<b>Entrevista personal - Competencias específicas</b>								
Orientación al cliente interno/externo	6	6	4	4	4	NSP	NSP	NSP
Comunicación eficaz	6	4	4	4	2	NSP	NSP	NSP
Tolerancia a la presión del trabajo	4	4	4	4	4	NSP	NSP	NSP
<b>Puntaje total obtenido</b>	59.4	57.4	51.1	51.1	48.73	30	27	26.5
Equivalencia de nota	14.75	14.25	12.75	12.75	12.25	-	-	-
<b>Resultado</b>	<b>Ganador</b>	<b>Ganador</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Descalificado</b>	<b>Descalificado</b>	<b>Descalificado</b>

Nota: NSP: no se presentó a la entrevista personal

Fuente: elaboración propia



- **Puesto: Técnico de Atención y Orientación II**

Tabla 4.34.

Evaluación de postulantes para la presentación de documentos

Proceso de selección						
Nº	Apellidos y nombre del postulante	Verificación de ficha de postulación <i>online</i>	Evaluación de conocimientos		Evaluación psicolaboral	Condición para la presentación de documentos
1	A. H. C. E.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto
2	B. R. A.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
3	C. P. Y. R.	Procede	15	Aprobado	Se presentó	Apto
4	D. P. J. M. F.	Procede	15	Aprobado	Se presentó	Apto
5	F. V. M. C.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
6	P. B. C. A.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
7	C. M. A. L.	Procede	11	Desaprobado	No se presentó	No apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.35.

Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal

Evaluación curricular						
Nº	Apellidos y nombre del postulante	Puntaje de formación académica	Puntaje de experiencia requerida en el puesto	Puntaje de cursos o estudios de especialización	Total puntaje final	Condición para la entrevista personal
1	A. H. C. E.	6	5	5	16	Apto
2	B. R. A.	5	5	3	13	Apto
3	C. P. Y. R.	5	5	3	13	Apto
4	D. P. J. M. F.	6	5	3	14	Apto
5	F. V. M. C.	5	5	3	13	Apto
6	P. B. C. A.	6	5	5	16	Apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.36.

Reporte de evaluación de entrevistas por competencias

Evaluación candidatos						
Criterios del proceso de selección	A. H. C. E.	P. B. C. A.	D. P. J. M. F.	F. V. M. C.	B. R. A.	C. P. Y. R.
<b>Competencias generales</b>						
Orientación a los resultados	4.00	2.70	2.70	1.33	2.70	2.70
Vocación de servicios	4.00	4.00	2.70	2.70	2.70	2.70
Trabajo en equipo	2.70	2.70	2.70	2.70	1.33	2.70
<b>Competencias específicas</b>						
Orientación al cliente interno/externo	6.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Comunicación eficaz	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tolerancia a la presión del trabajo	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>24.70</b>	<b>21.40</b>	<b>20.10</b>	<b>18.73</b>	<b>18.73</b>	<b>20.10</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.37.

Reporte de evaluación final de candidatos

Evaluación candidatos						
Criterios del proceso de selección	A. H. C. E.	P. B. C. A.	D. P. J. M. F.	F. V. M. C.	B. R. A.	C. P. Y. R.
Evaluación curricular	16.00	16.00	14.00	13.00	13.00	13.00
Evaluación de conocimientos	18.00	16.00	15.00	16.00	16.00	15.00
<b>Entrevista personal - Competencias generales</b>						
Orientación a los resultados	4.00	2.70	2.70	1.33	2.70	2.70
Vocación de servicios	4.00	4.00	2.70	2.70	2.70	2.70
Trabajo en equipo	2.70	2.70	2.70	2.70	1.33	2.70
<b>Entrevista personal - Competencias específicas</b>						
Orientación al cliente interno/externo	6.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Comunicación eficaz	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Tolerancia a la presión del trabajo	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>58.70</b>	<b>53.40</b>	<b>49.10</b>	<b>47.73</b>	<b>47.73</b>	<b>48.10</b>
Equivalencia de nota	14.75	13.25	12.25	12.00	12.00	12.00
<b>Resultado</b>	<b>Ganador</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>

Fuente: elaboración propia

- **Puesto: Técnico Verificador Vehicular**

Tabla 4.38.

Evaluación de postulantes para la presentación de documentos

Proceso de selección						
Nº	Apellidos y nombre del postulante	Verificación de ficha de postulación <i>online</i>	Evaluación de conocimientos	Evaluación psicolaboral	Condición para la presentación de documentos	
1	A. Ch. J. A.	Procede	15	Aprobado	Se presentó	Apto
2	C. A. A. L.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto
3	M. Y. J. E.	Procede	16	Aprobado	Se presentó	Apto
4	Q. T. D. M.	Procede	17	Aprobado	Se presentó	Apto
5	R. B. R.	Procede	18	Aprobado	Se presentó	Apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.39.

Evaluación curricular para la etapa de entrevista personal

Evaluación curricular						
Nº	Apellidos y nombre del postulante	Puntaje de formación académica	Puntaje de experiencia requerida en el puesto	Puntaje de cursos o estudios de especialización	Total puntaje final	Condición para la entrevista personal
1	A. Ch. J. A.	6	5	5	16	Apto
2	C. A. A. L.	5.5	5	5	15.5	Apto
3	M. Y. J. E.	5.5	5	5	15.5	Apto
4	Q. T. D. M.	5	5	5	15	Apto
5	R. B. R.	6	7	5	18	Apto

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.40.

Reporte de evaluación de entrevistas por competencias

Evaluación candidatos					
Criterios del proceso de selección	R. B. R.	C. A. A. L.	M. Y. J. E.	Q. T. D. M.	A. Ch. J. A.
<b>Competencias generales</b>					
Orientación a los resultados	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Vocación de servicios	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Trabajo en equipo	2.7	1.33	1.33	2.7	1.33
<b>Competencias específicas</b>					
Orientación al cliente interno/externo	4	4	4	2	2
Comunicación eficaz	4	2	4	2	2
Tolerancia a la presión del trabajo	4	4	4	4	4
<b>Puntaje total obtenido</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.41.

Reporte de evaluación final de candidatos

EVALUACIÓN CANDIDATOS					
Criterios del proceso de selección	R. B. R.	C. A. A. L.	M. Y. J. E.	Q. T. D. M.	A.Ch.J. A.
<b>Evaluación curricular</b>	18	15.5	15.5	15	16
<b>Evaluación de conocimientos</b>	18	18	16	17	15
<b>Entrevista personal - Competencias generales</b>					
Orientación a los Resultados	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Vocación de Servicios	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7
Trabajo en Equipo	2.7	1.33	1.33	2.7	1.33
<b>Entrevista personal - Competencias específicas</b>					
Orientación al Cliente Interno/ Externo	4	4	4	2	2
Comunicación Eficaz	4	2	4	2	2
Tolerancia a la presión del trabajo	4	4	4	4	4
<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>	<b>56</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>48</b>	<b>46</b>
<b>EQUIVALENCIA DE NOTA</b>	<b>14.00</b>	<b>12.50</b>	<b>12.50</b>	<b>12.00</b>	<b>11.50</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>Ganador</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>	<b>Desaprobado</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.42.

Matriz de resultados de los procesos de selección ejecutados

N°	Nombre del puesto	Apellidos y nombres del colaborador	Criterios del proceso de selección				Puntaje total	Nota escala vigesimal	Compatibilidad con el perfil del puesto (%)
			Evaluación curricular	Evaluación de conocimientos	Entrevista Competencias generales	Competencias específicas			
1	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. A. M. D.	16.5	18	9.4	16	60	15.00	74.88%
2	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. M. T.	16.5	17	10.7	14	58.2	14.50	72.75%
3	Analista Resolutor No Tributario I	G. P. M. M.	16.5	18	10.7	12	57.2	14.25	71.50%
4	Técnico de Atención y Orientación I	S. A. C. A.	16	18	9.4	16	59.4	14.75	74.25%
5	Técnico de Atención y Orientación I	F. P. P.	16	18	9.4	14	57.4	14.25	71.75%
6	Técnico de Atención y Orientación II	A. H. C. E.	16	18	10.7	14	58.7	14.75	73.38%
7	Técnico Verificador Vehicular	R. B. R.	18	18	8.1	12	56.1	14.00	70.13%

Nota: Porcentaje hallado en base al puntaje total máximo a obtener (80 puntos) de los criterios del proceso de selección.

En la actualidad la organización de estudio cuenta con un puntaje mínimo establecido aceptable de 13.00 en escala vigesimal igual a 52%, para ser considerado como aprobado en el proceso de selección. Dicha escala será tomada como referencia para establecer la brecha de compatibilidad del nuevo colaborador respecto al perfil del puesto.

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.3 Proceso de evaluación del desempeño por competencias

Como parte de la propuesta de implementación, y al considerar que el SAT no cuenta con un procedimiento establecido para estos casos, la evaluación se ejecutó por medio de entrevistas por parte del supervisor directo. A través de ellas se aplicó el método de ponderación de corrección ascendente citado por Martha Alles, el cual provee una puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación, siempre y cuando el evaluado presente –con cierta frecuencia– comportamientos en relación con el nivel superior.

Es decir, si al evaluar al colaborador, de acuerdo a sus conductas observables, tiene habitualmente un comportamiento de tipo 3 en una escala del 1 al 4, y solo a veces se observan conductas de un nivel superior (en este caso nivel 4), se le asigna un valor intermedio superior de 3.5. (Alles, 2004, p.120)

Así pues, la evaluación se desarrolló bajo los siguientes criterios, tomando en cuenta únicamente el desenvolvimiento en las competencias evaluadas previamente, para ello se empleó la escala Likert, herramienta de medición enfocada en el comportamiento de las personas:

Tabla 4.43.

Criterios de evaluación de desempeño

Criterios de evaluación de desempeño	Puntaje máximo a obtener
Competencias genéricas	12
Competencias específicas	12
<b>Total general</b>	<b>24</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.44.

Escala valorativa de Likert

Escala valorativa	Criterios de evaluación de desempeño
1	Básico
2	Intermedio
3	Avanzado
4	Excelente

Fuente: elaboración propia

Al término de la evaluación, se realiza la ponderación de la valorización real otorgada por cada evaluador, se toma como base la distribución de los puntajes por cada criterio de evaluación, conforme a la siguiente fórmula, lo cual da como resultado el nivel de desempeño esperado.

<b>Nivel de desempeño real (%)</b>	$((A+B)/24)*100\%$
------------------------------------	--------------------

A: competencias generales  
B: competencias específicas

Tabla 4.45.

Niveles de desempeño

<i>Nivel de desempeño</i>	<b>RANGO PORCENTUAL</b>	
	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
<i>Excelente</i>	90%	100%
<i>Sobresaliente</i>	70%	89%
<i>Bueno</i>	50%	69%
<i>Regular</i>	20%	49%

Fuente: elaboración propia

#### 4.4.2.2 Ejecución de la evaluación del desempeño

A continuación, se detallan las fechas en las que se realizó la evaluación del desempeño propiamente a cada colaborador.

Tabla 4.46.

Ejecución de la evaluación del desempeño

<b>N°</b>	<b>Nombre del puesto</b>	<b>Apellidos y nombres del colaborador</b>	<b>Fecha de ingreso</b>	<b>Fecha de evaluación del desempeño*</b>
1	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. A. M. D.	12/12/2018	12/03/2019
2	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. M. T.	12/12/2018	12/03/2019
3	Analista Resolutor No Tributario I	G. P. M. M.	12/12/2018	12/03/2019
4	Técnico de Atención y Orientación I	S. A. C. A.	02/01/2019	02/04/2019
5	Técnico de Atención y Orientación I	F. P. P.	02/01/2019	02/04/2019
6	Técnico de Atención y Orientación II	A. H. C. E.	02/01/2019	02/04/2019
7	Técnico Verificador Vehicular	R. B. R.	02/01/2019	02/04/2019

Nota: Colaboradores que superaron el período de prueba (3 meses)

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.47.

Puesto: Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II

Criterios de evaluación del desempeño	Apellidos y nombres del colaborador evaluado	
	M. A. M. D.	M. M. T.
<b>Competencias generales</b>		
Orientación a los resultados	3	2
Vocación de servicios	3	3
Trabajo en equipo	2.5	2.5
<b>Competencias específicas</b>		
Orientación al cliente interno/externo	3	3
Comunicación eficaz	3	2
Tolerancia a la presión del trabajo	3	3
<b>Puntaje total obtenido</b>	17.5	15.5
Rango porcentual	72.92%	64.58%
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.48.

Puesto: Analista Resolutor No Tributario I

Criterios de evaluación del desempeño	Apellidos y nombres del colaborador evaluado	
	G. P. M. M.	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación a los resultados	3	
Vocación de servicios	3	
Trabajo en equipo	2.5	
<b>Competencias específicas</b>		
Orientación al cliente interno/externo	2.5	
Comunicación eficaz	2.5	
Tolerancia a la presión del trabajo	3	
<b>Puntaje total obtenido</b>	16.5	
Rango porcentual	68.75%	
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Sobresaliente</b>	

Fuente: elaboración propia



Tabla 4.49.

Puesto: Técnico de Atención y Orientación I

Criterios de evaluación del desempeño	Apellidos y nombres del colaborador evaluado	
	S. A. C. A.	F. P. P.
<b>Competencias generales</b>		
Orientación a los resultados	2.5	3
Vocación de servicios	3	3
Trabajo en equipo	3	2
<b>Competencias específicas</b>		
Orientación al cliente interno/externo	3	2.5
Comunicación eficaz	3	2.5
Tolerancia a la presión del trabajo	2.5	2.5
<b>Puntaje total obtenido</b>	17	15.5
Rango porcentual	70.83%	64.58%
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.50.

Puesto: Técnico de Atención y Orientación II

Criterios de evaluación del desempeño	Apellidos y nombres del colaborador evaluado	
	A. H. C. E.	
<b>Competencias generales</b>		
Orientación a los resultados	3	
Vocación de servicios	3	
Trabajo en equipo	3	
<b>Competencias específicas</b>		
Orientación al cliente interno/externo	2.5	
Comunicación eficaz	3	
Tolerancia a la presión del trabajo	3	
<b>Puntaje total obtenido</b>	17.5	
Rango porcentual	72.92%	
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Sobresaliente</b>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.51.

Puesto: Técnico Verificador Vehicular

	Apellidos y nombres del colaborador evaluado
<b>Criterios de evaluación del desempeño</b>	R. B. R.
<b>Competencias generales</b>	
Orientación a los resultados	2.5
Vocación de servicios	3
Trabajo en equipo	2.5
<b>Competencias específicas</b>	
Orientación al cliente interno/externo	2.5
Comunicación eficaz	2.5
Tolerancia a la presión del trabajo	2.5
<b>Puntaje total obtenido</b>	15.5
Rango porcentual	64.58%
<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.52.

Matriz de resultados del proceso de evaluación del desempeño

			Criterios de evaluación de desempeño				
Nº	Nombre del puesto	Apellidos y nombres del colaborador	Competencias generales	Competencias específicas	Puntaje total obtenido	Rango Porcentual*	Nivel de desempeño
1	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. A. M. D.	8.5	9	17.5	72.92%	Sobresaliente
2	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. M. T.	7.5	8	15.5	64.58%	Bueno
3	Analista Resolutor No Tributario I	G. P. M. M.	8.5	8	16.5	68.75%	Bueno
4	Técnico de Atención y Orientación I	S. A. C. A.	8.5	8.5	17	70.83%	Sobresaliente
5	Técnico de Atención y Orientación I	F. P. P.	8	7.5	15.5	64.58%	Bueno
6	Técnico de Atención y Orientación II	A. H. C. E.	9	8.5	17.5	72.92%	Sobresaliente
7	Técnico Verificador Vehicular	R. B. R.	8	7.5	15.5	64.58%	Bueno

Nota: Porcentaje hallado en base al puntaje otorgado en el formato de evaluación de desempeño, considerando la escala valorativa otorgada a cada competencia, según la Tabla 4.39. Escala valorativa de Likert.

Evaluación ejecutada al término del periodo de prueba (3 meses).

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

### 5.1 Contrastación de hipótesis

Con la finalidad de identificar la significancia del impacto en la implementación del modelo de gestión de personas a través del proceso de selección, se tomó en consideración el nivel de competencia identificado en el proceso de selección, así como en el proceso de desempeño de cada colaborador que se incorporó (presentados en la Tabla 4.47 Matriz de resultados del proceso de evaluación del desempeño), con la finalidad de contrastar la hipótesis a través de los resultados de las matrices en mención empleando el siguiente estadístico:

Tabla 5.1.

Puntaje total de competencias obtenido en el proceso de selección y evaluación del desempeño

N°	Nombre del puesto	Apellidos y nombres del colaborador	Puntaje total de competencias en el proceso de selección	Puntaje total de competencias en el proceso de evaluación del desempeño
1	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. A. M. D.	15	17.5
2	Técnico de Gestión Domiciliaria y Notificaciones II	M. M. T.	15	15.5
3	Analista Resolutor No Tributario I	G. P. M. M.	14	16.5
4	Técnico de Atención y Orientación I	S. A. C. A.	15	17
5	Técnico de Atención y Orientación I	F. P. P.	14	15.5
6	Técnico de Atención y Orientación II	A. H. C. E.	15	17.5
7	Técnico Verificador Vehicular	R. B. R.	12	15.5

Nota: Puntaje total de competencias en el proceso de selección hallado en base al grado otorgado en la entrevista personal por competencias, según la Tabla 3.1. Descripción de los niveles por competencia, debiendo otorgar una sumatoria máxima de 24.

Puntaje total de competencias en el proceso de evaluación de desempeño hallado en base al puntaje otorgado en el formato de evaluación de desempeño, considerando la escala valorativa otorgada a cada competencia, según la Tabla 4.39. Escala valorativa de Likert.

Fuente: elaboración propia

### 5.1.1 Contrastación correlacional con la Prueba Tau b de Kendall

Esta prueba estadística además de ser un Coeficiente de Correlación es una prueba de hipótesis, tal como lo es la Correlación Producto Momento de Pearson para variables numéricas (Escala de Intervalo) o la Correlación de Spéarman para variables numéricas que no tienen “Distribución Normal”. Sin embargo, si las dos variables, es decir, la independiente y dependiente son ordinales entonces se recomienda la Correlación Tau b de Kendall, el cual utiliza la tabulación cruzada para medir la asociación de ambas. Se utilizan tablas cuadradas (Tablas de contingencia) con un número similar de entradas como es nuestro caso (Cuatro por Cuatro).

- **Tipo de Estudio:** Longitudinal: Antes para la selección del personal, y después, para la evaluación del desempeño.
- **Nivel investigativo:** Relacional
- **Objetivo Estadístico:** Correlacionar
- **Objetivo:** Se desea saber si la variable “Selección de Personal” es un factor predictivo de la “Evaluación del Desempeño”.

Tabla 5.2.

Variables de estudio

Variable Independiente (Ordinal) Selección por competencias	Variable Dependiente (Ordinal) Evaluación del desempeño por competencias
Bueno	Regular
Intermedio	Bueno
Avanzado	Muy bueno
Sobresaliente	Sobresaliente

Fuente elaboración propia

Tabla 5.3.

Tabla de Contingencia de cuatro entradas

		<b>Evaluación del desempeño por competencias</b>			
		<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Sobresaliente</b>
<b>Selección por competencias</b>	<b>Bueno</b>				
	<b>Intermedio</b>		<b>1</b>		
	<b>Avanzado</b>		<b>3</b>		<b>3</b>
	<b>Sobresaliente</b>				

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.4.

Tabla de Contingencia de cuatro entradas

	<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>					
	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
nivel en seleccion de personal * nivel el evaluacion del desempeño	7	100,0%	0	,0%	7	100,0%

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.5.

Informe del SPSS sobre el cruce de variables

**Tabla de contingencia nivel en seleccion de personal \* nivel el evaluacion del desempeño**

Recuento

		nivel el evaluacion del desempeño		Total
		Bueno	Sobresaliente	
nivel en seleccion de personal	Intermedio	1	0	1
	Avanzado	3	3	6
Total		4	3	7

Fuente: SPSS – Programa estadístico informático

Tabla 5.6.

Informe del SPSS sobre la aplicación de la correlación Tau b de Kendall

**Correlación No Paramétrica**

			nivel en selección de personal	nivel el evaluación del desempeño
Tau_b de Kendall	nivel en selección de personal	Coefficiente de correlación	1,000	,354
		Sig. (bilateral)	.	,386
		N	7	7
	nivel el evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	,354	1,000
		Sig. (bilateral)	,386	.
		N	7	7

Fuente: elaboración propia

### 5.1.1.1 Significación estadística

- **Hipótesis**

$H_0$ : No existe relación significativa entre la variable nivel de selección de personal y la variable nivel de evaluación del desempeño.

$H_1$ : Existe relación significativa entre la variable nivel de selección de personal y la variable evaluación del desempeño.

- **Nivel de significancia:** Alfa = 5% (0.05)

- **Valor de Tau b de Kendall calculado:** 0.354

- **Interpretación de la Correlación Tau B de Kendall**

0.00 – 0.19: Muy baja correlación

0.20 – 0.39: Baja correlación

0.40 – 0.59: Moderada correlación

0.60 – 0.79: Buena correlación

0.80 – 1.00: Muy buena correlación

- **Valor de P:** 0.386

### **5.1.1.2 Interpretación**

Como el Valor de P (0.386) es mayor que el nivel de significancia Alfa (0.05) no se puede rechazar la Hipótesis Nula el cual señala que, no existe relación significativa entre la variable nivel de selección de personal y la variable nivel de evaluación del desempeño.

Así pues, hablamos de influencia de la variable nivel de selección de personal sobre la variable nivel de evaluación del desempeño, puesto que a partir del nivel alcanzado en la selección de personal podemos predecir su desempeño y no al revés.

### **5.1.1.3 Conclusiones**

Se encontró una correlación Tau b de Kendall positiva de (0.35) entre la variable la variable nivel de selección de personal y la variable nivel de evaluación del desempeño. Sin embargo, esta correlación según el cuadro de interpretación de la Correlación Tau b de Kendall es considerada como una “Baja Correlación”, por lo que no logra significación estadística a nivel de significancia Alfa de 5% (0.05), propio del tamaño reducido de la muestra debido a la coyuntura organizacional investigada.



## CONCLUSIONES

- A pesar de que el resultado de la correlación Tau b de Kendall fue positiva de (0.35) entre la variable independiente nivel de selección de personal, y la variable dependiente nivel de evaluación del desempeño. La correlación es considerada como “Baja”, según el cuadro de interpretación de la Correlación Tau b de Kendall, por lo que no logra una significación estadística importante a nivel de significancia Alfa de 5% (0.05), aceptando la hipótesis nula, pudiendo ser una causal el tamaño reducido de la muestra debido a la coyuntura organizacional.
- Si bien es cierto que, el enfoque por competencias representa una ventaja competitiva, a través del cual se desarrolla y potencializa a las personas, la implementación todavía reviste un cierto grado de dificultad en instituciones del sector público debido a ciertos factores como la estructura de la propia organización, el estilo de dirección para la toma de decisiones, la cultura burocrática impartida, la realidad presupuestaria, entre otros. En ese sentido, para el caso de la presente investigación, se observó que la gestión administrativa prevaleciente en la Gerencia de Recursos Humanos del SAT es de carácter burocrático en cada uno de sus procedimientos, lo cual dificulta propuestas de cambio como la que postula esta investigación, por tanto, se necesita contar con el compromiso de los miembros de la alta dirección del SAT para seguir experimentando el modelo de gestión de personas por competencias en los demás subsistemas de Recursos Humanos.
- Cabe recordar que los procesos relacionados a la planificación de políticas de recursos humanos en instituciones del sector público, presentan niveles de desarrollo bajos como la gestión del desarrollo y capacitación (2%), la organización del trabajo y su distribución (1%), y la gestión del rendimiento (0%) (Meza y Martínez, 2015), en comparación con otros subsistemas. En ese sentido, la investigación evidenció que el SAT posee una planilla sobredimensionada, como se observa en el escalafón jerárquico, lo cual demuestra que, en efecto, la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos no ha desarrollado una participación activa a plenitud como socio estratégico que asesore a

las demás unidades orgánicas, esto da como resultado que los actuales jefes de línea, en lugar de enfocarse en el constante rediseño de los puestos, en la mejora de su contenido y en las especificaciones, ocupen su tiempo preferentemente en los resultados administrativos y operativos de sus áreas.

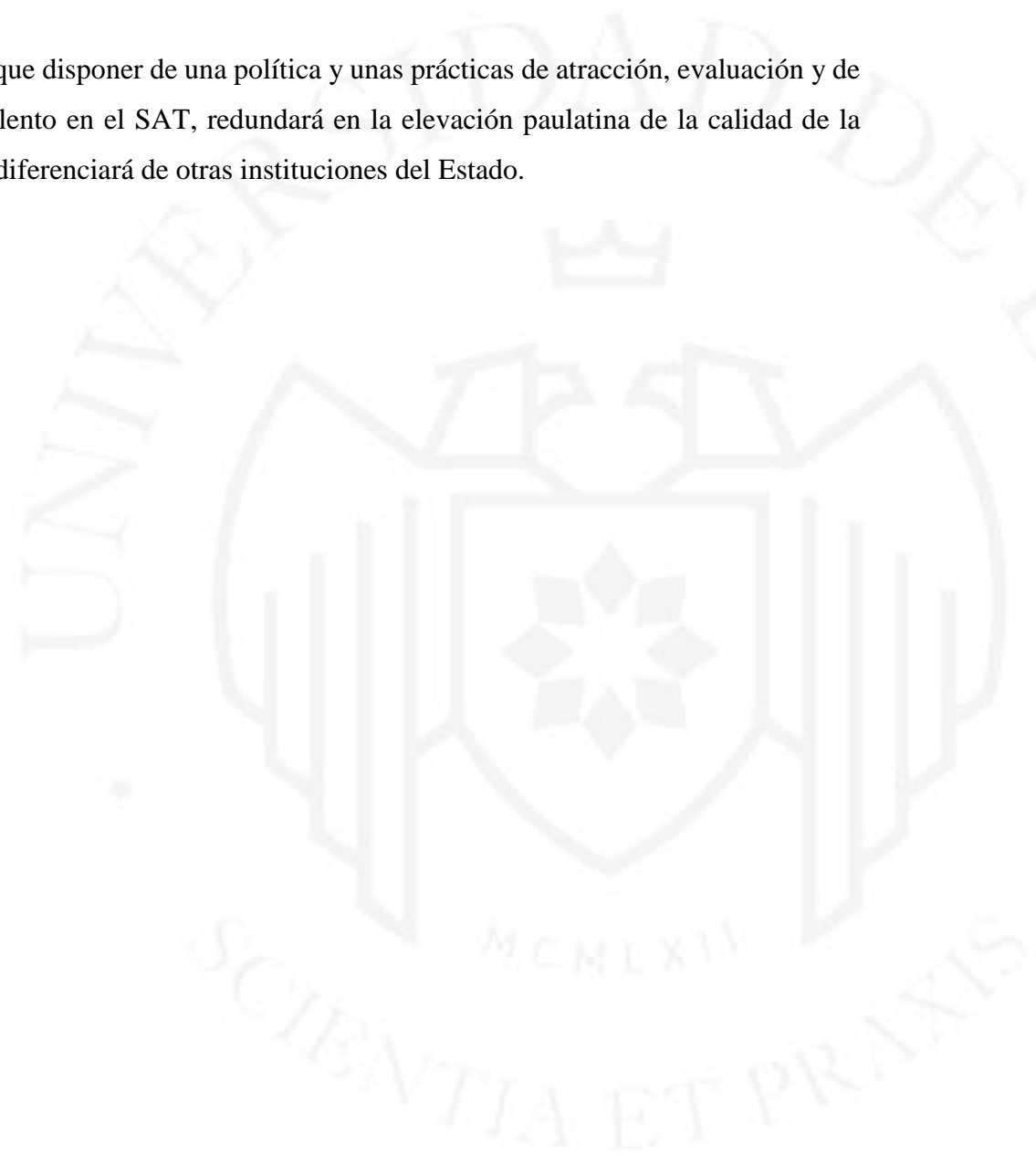
- Finalmente, aun cuando se demostró que la implementación del enfoque por competencias tuvo un impacto positivo en el desempeño laboral de la muestra seleccionada, para que el mismo sea constante en el tiempo y brinde resultados a través de un capital humano diferencial, la evaluación del desempeño tiene que ser una práctica de recursos humanos permanente, que parta desde el planteamiento de una estrategia de formación apropiada y contribuya a fortalecer el procedimiento de interrelación con el ciudadano, para así ofrecer un servicio de calidad, pilar fundamental de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

## RECOMENDACIONES

Dado que el modelo o enfoque de gestión de personas por competencias constituye un método integral de mejoramiento y optimización organizacional, a continuación, se exponen las principales recomendaciones a la dirección del SAT.

- Que esta experiencia localizada de selección y evaluación del desempeño por competencias no constituya una experiencia única y aislada. Es necesario alinear toda la gestión de personas y sus respectivos subsistemas bajo el enfoque por competencias, en el marco de una filosofía y una cultura de búsqueda constante de la calidad.
- Continuar experimentando en la implantación de otros subsistemas de Recursos Humanos hasta completar todo el modelo. Su verdadera eficacia radica en su carácter holístico e integrador, donde todas las funciones de un área de gestión de personas, deben marchar a un mismo ritmo y perseguir una misma finalidad.
- Establecer procesos sistemáticos de *benchmarking*, no solo con otras instituciones del Estado, sino con empresas privadas que estén en el mismo camino de migrar su modelo de gestión de personas estándar, hacia el de competencias.
- Identificar las competencias a nivel institucional, y por unidad orgánica (competencias técnicas o habilidades duras) conforme al diseño estructural funcional.
- Implementar las competencias correspondientes en la ficha de descripción y los perfiles de todos los puestos (ADPP) correspondientes a la totalidad de la institución.
- Implementar el proceso de selección por competencias y explorar la efectividad de sus metodologías de evaluación, según el tipo de puesto y el nivel jerárquico del mismo.
- Evaluar regularmente una vez al año, el desempeño laboral de los colaboradores seleccionados por competencias, para continuar con el seguimiento de su avance y crecimiento personal.
- Incorporar a la estrategia general de la institución el modelo de gestión de personas por competencias, para convertir el SAT de Lima Metropolitana en una institución que mira al futuro y que consolida su marca empleadora (*employer brand*).

- Tener presente que disponer de una política y unas prácticas de atracción, evaluación y de retención del talento en el SAT, redundará en la elevación paulatina de la calidad de la institución y la diferenciará de otras instituciones del Estado.



## REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de Competencias y Comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2017). *Perfil del puesto por competencias*. Obtenido de TBL The Bottom Line. The Center For Business Excellence: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD\\_2/perfil\\_de\\_puestos\\_por\\_competencias.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf)
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Becerra, M., y Campos, F. (2012). *El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Calderon, F. (2016). *Evaluación de la satisfacción laboral del personal docente y administrativo en la unidad educativa fiscal 13 de octubre del cantón bolívar*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/314/1/TAP58.pdf>
- Castillero, O. (s.f.). *Entrevista de Incidentes Críticos (BEI): qué es y cómo usarla*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Chaparro, L. (2016). "Pruebas de capacidad cognitiva" *Saber dibujar es un elemento importante en la entrevista de trabajo*. Obtenido de Revista Recursos Humanos: <https://revistarecursoshumanos.com/2016/01/06/pruebas-de-capacidad-cognitiva-saber-dibujar-es-un-elemento-importante-en-la-entrevista-de-trabajo/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7a. ed.)*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- Conexión esan. (2016). *El assessment center: una herramienta para evaluar competencias*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>
- Conexión esan. (2017). *El método STAR para reclutar personal*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/el-metodo-star-para-reclutar-personal/>
- Congreso de la República. (2004). Ley N°. 28175. [Ley del Marco del Empleo Público]. Lima: Perú.
- Corral, C. (2015). *¿Cómo Hacer la Selección por Competencias Más Efectiva?* Obtenido de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/como-hacer-la-seleccion-por-competencias-mas-efectiva>
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. Caracas, Venezuela: EOI-UCAB. Escuela de Negocios.
- Cruz, K., y Vega, G. (2001). *La gestión por competencias*. Antofagasta, Chile: Universidad de Antofagasta.
- Daziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones Deusto.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana – Unesco.
- Desarrollo del Talento. (2013). *Más sobre competencias*. Obtenido de <http://talentum-ahora.blogspot.com/2013/>
- Dessler, G. (2006). *Administración de personal*. México, D.F.: Pearson Education. Prentice Hall.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México, D.F.: Pearson Education. Prentice Hall.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México, D.F.: Pearson Education. Prentice Hall.
- Domingo, F. (2008). *Análisis y diseño de puestos*. Obtenido de <https://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/07/analisis-y-diseno-de-puestos/>

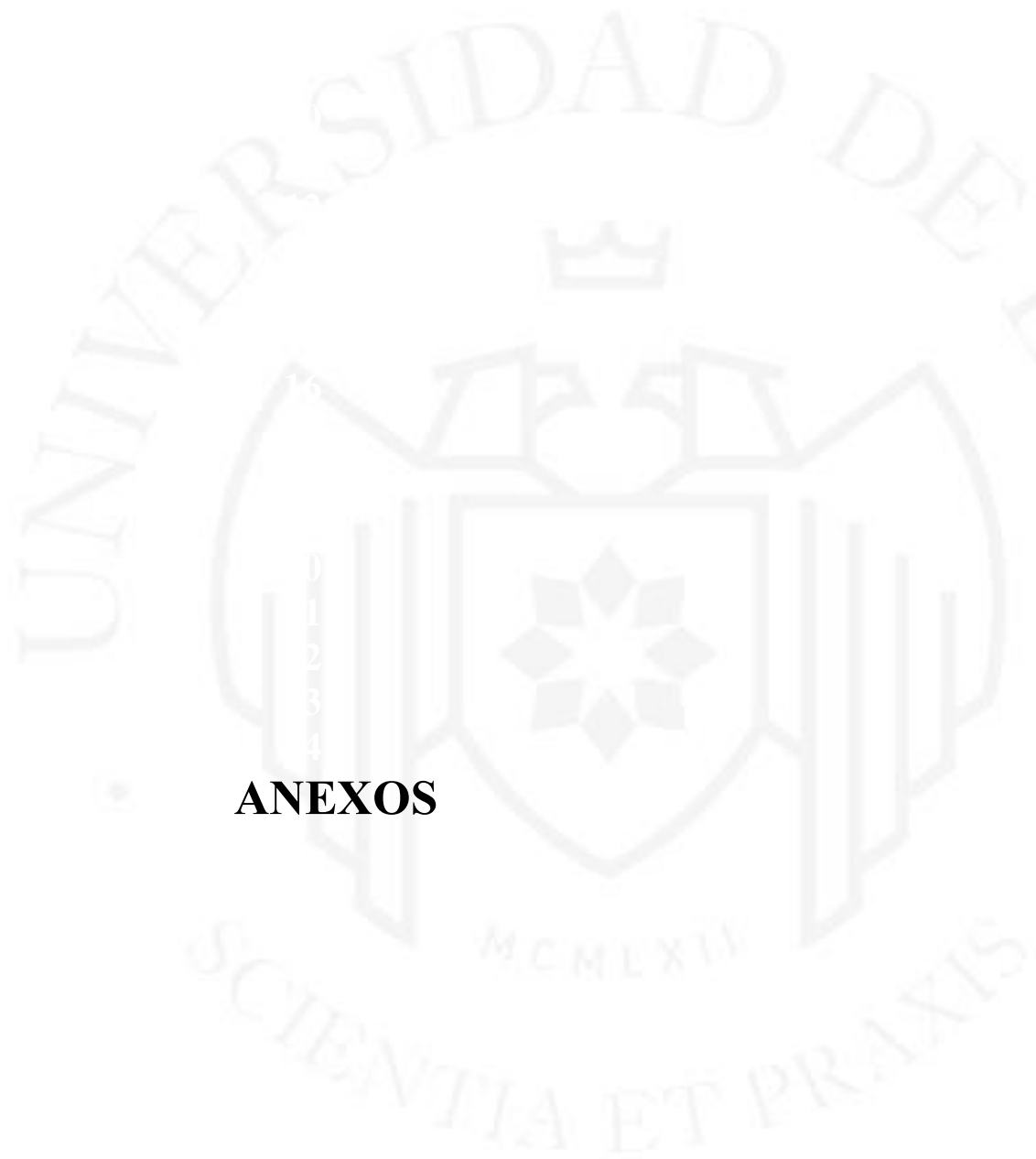
- Echebarría, K. (s.f.). *La gestión de los recursos humanos en el sector público. Tendencias y desafíos*. Obtenido de Biblioteca Digital. DIPRES: [http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/12982/10\\_La%20Gestion%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20Sector%20Publico%2c%20Tendencias%20y%20Desafios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.dipres.gob.cl/bitstream/handle/11626/12982/10_La%20Gestion%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20en%20el%20Sector%20Publico%2c%20Tendencias%20y%20Desafios.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escuela de Negocios. (2013). *La nueva selección: entrevista por incidentes críticos*. Obtenido de <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/entrevista-incidentes-criticos/>
- García, J. (2013). *Constur ye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gavilanes, A. (2011). *El levantamiento e implementación de perfiles de cargos por competencias, a fin de mejorar el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Bopp del Ecuador S.A.* Obtenido de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1061/1/T-UCE-0007-7.pdf>
- GDH. (2016). *Ventajas y Desventajas Método de Entrevista STAR*. Obtenido de <http://www.gdh.mx/ventajas-y-desventajas-metodo-de-entrevista-star/>
- Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento-SERVIR. (2016). Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE. Lima, Perú.
- Gerencia de Organización y Procesos. (2019). *Organigrama Institucional*. Obtenido de <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/datosgenerales/organigrama.aspx>
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. México, D.F.: Editorial Norma.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: McGraw Hill.
- HumanData. (2017). *La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH*. Obtenido de HumanData: <http://pruebaspsicotecnicas.co/uncategorized/la-evaluacion-de-desempeno-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Ikarus. (s.f.). *Modelo Integral Gestión por Competencias*. Obtenido de <http://www.ikarus-people.com/blog/?p=19>
- León, M., y Núñez, L. (2005). *Selección de Personas por Competencias: Factores que Contribuyen al Exito y/o Fracaso en la Aplicación del Proceso*. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/leon\\_m/sources/leon\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/leon_m/sources/leon_m.pdf)

- Magaña, T. (s.f.). *Cinco técnicas innovadoras en la gestión del talento empresarial*. Obtenido de <https://www.iseade.edu.sv/index.php/cpc/articulos/responsabilidad-social/377-cinco-tecnicas-innovadoras-en-la-gestion-del-talento-empresarial>
- Marconi, J. (2012). *Administración de personal*. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-de-personal/la-administracion-de-personal.shtml>
- Marconi, J. (2012). *Administración de personal*. Obtenido de Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-de-personal/la-administracion-de-personal.shtml>
- McClelland, D., y Winter, D. (1973). *Cómo se motiva el éxito económico*. México, D.F.: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Medina, A., y Vitier, A. (2017). El perfil de competencias: comparación de procedimientos para su diseño en el ámbito académico y empresarial cubano. *Integración Académica en Psicología*, 5 (15), 107-123.
- Mejía, S. (s.f.). *La gestión de los recursos humanos por competencia: tendencias y utilidad práctica para la gestión empresarial*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/12128907/>
- Meza, M., y Martínez, M. (2015). *Situación actual de las oficinas de recursos humanos*. Obtenido de XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lima, Perú, 10-13 : [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/8F75A3495792EB8905257F5C007780FF/\\$FILE/mezmun.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8F75A3495792EB8905257F5C007780FF/$FILE/mezmun.pdf)
- Núñez, J. (1997). *Competencias y Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos*. México, D.F.: Calidad Empresarial.
- Pantoja, D., y De Ávila, J. (2012). *Proceso de análisis, evaluación y descripción de cargos por competencias para la empresa CI COMERPES S.A. de la ciudad de Cartagena*. Obtenido de Universidad EAN: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4335/PantojaDiana2012.pdf?sequence=1>
- Parra, L. (2009). La gestión por competencias: Desafíos de la gerencia pública en los tiempos presentes. *Libre Empresa*, 11, 81-97.



- Parra, M. (2002). *Evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-desempeno-gestion-recursos-humanos/>
- Pereda, S., y Berrocal, F. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. 2ª ed. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- RH Talento Humano. (2010). *Selección de Personal*. Obtenido de <http://rhtalentohumano.blogspot.com/p/seleccion-de-personal.html>
- Rodríguez, L. (2018). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Obtenido de ISSUU: [https://issuu.com/mirnaethel/docs/la\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_por](https://issuu.com/mirnaethel/docs/la_gestion_de_recursos_humanos_por)
- Rodríguez, L. (2018). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Obtenido de ISSUU: [https://issuu.com/mirnaethel/docs/la\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_por](https://issuu.com/mirnaethel/docs/la_gestion_de_recursos_humanos_por)
- Rubió, T. (2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Salazar, G. (2018). *Método STAR: responde adecuadamente en una entrevista de trabajo*. Obtenido de Grace Salazar: <https://www.gracesalazarleon.com/blog/22-rrhh/94-metodo-star-responde-adecuadamente-en-una-entrevista-de-trabajo>
- Sales, M. (2002). *Evaluación del desempeño*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>
- SAT. (2013). *Servicio de Administración Tributaria-SAT Resolución Jefatural N°00100400003132*. Obtenido de <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/Cargos/descargar/GCNDG001V1.pdf>
- SAT. (2013). *Servicio de Administración Tributaria-SAT Reglamento de Organización y Funciones*. Obtenido de <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/ROF/descargar/SATDG001V01.pdf>
- SAT. (2015). *Servicio de Administración Tributaria- SAT. Resolución Jefatural N°. 00100400003577*. Obtenido de [http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/MOF/descargar/MOF\\_2015.pdf](http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/MOF/descargar/MOF_2015.pdf)
- SAT. (2017). *Plan Estratégico de Tecnologías de Información - PETI*. Lima, Perú: Gerencia de Informática.
- SAT. (2018). *Plan estratégico institucional 2018-2020*. Obtenido de <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/datosgenerales/pdf/PlanEstrategico2018-2020.pdf>

- SAT. (10 de enero de 2019). Sección de personal. *Obtenido de* <http://www.sat.gob.pe/transparenciav2/Transparencia.aspx>
- SAT. (2019). *Acercas del SAT*. SAT-Servicio de Administración Tributaria de Lima. *Obtenido de* <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV9/SobreelSAT/QuienesSomos/AcercaDelSAT>
- SAT. (s.f.). *Bienvenidos a nuestra Bolsa de Trabajo*. *Obtenido de* <https://www.sat.gob.pe/cvvirtual/Modulos/frmVacantesPublicacion.aspx?mysession=F5LWM2BldxzCq3AE2pSIcQ%3d%3dytipvac=T2JVsdzZ%2BW8%3Dyt=H1YfZA9d5xs%3D>
- SERVIR. (2016). *Normas para la Gestión del proceso de diseño de puestos y formulación del Manual de Perfiles de Puesto – MPP*. *Obtenido de* SERVIR: [https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva\\_001-2016-SERVIR-GDSRH\\_Anexo\\_2.pdf](https://storage.servir.gob.pe/lsc/directiva/Directiva_001-2016-SERVIR-GDSRH_Anexo_2.pdf)
- SOOM. (s.f.). *Madurez Organizacional en la Evaluación de Desempeño*. *Obtenido de* <https://soompersonas.com/madurez-organizacional-en-la-evaluacion-de-desempeno/>
- Taype, M. (2017). *Análisis de puestos*. *Obtenido de* Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/analisis-de-puestos/>
- Zamora, C. (2011). *Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufacturera*. *Obtenido de* Universidad Autónoma de Nuevo León: <http://eprints.uanl.mx/2953/1/1080224769.PDF>



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Formato de perfil de puesto por competencias

<b>1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	<b>2. CÓDIGO DEL CARGO:</b>			
<b>3. MISIÓN DEL CARGO:</b>				
<b>4. UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>				
<b>4.1 GERENCIA CENTRAL/OFICINA II:</b>	<b>4.2 GERENCIA/OFICINA I:</b>			
<b>5. DEPENDE FUNCIONALMENTE DE:</b>	<b>6. TIENE MANDO DIRECTO SOBRE:</b>			
<b>7. COORDINACIÓN INTERNA:</b>	<b>8. COORDINACIÓN EXTERNA:</b>			
<b>9. FUNCIONES GENERALES:</b>				
...				
<b>10. FUNCIONES ESPECÍFICAS:</b>				
...				
<b>11. PERFIL MÍNIMO DEL CARGO:</b>				
<b>11.1 Formación académica</b>				
<b>11.2 Cursos o estudios de especialización</b>				
<b>11.3 Experiencia mínima</b>				
<b>11.4 Experiencia específica</b>				
<b>11.5 Conocimientos específicos para el cargo</b>				
<b>11.6 Competencias genéricas</b>				
Grados	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación a los Resultados				
Vocación de Servicios				
Trabajo en Equipo				
<b>11.7 Competencias específicas del puesto</b>				
Grados	<b>D - Básico</b>	<b>C - Intermedio</b>	<b>B - Avanzado</b>	<b>A - Excelente</b>
Orientación al Cliente Interno/ Externo				
Comunicación Eficaz				
Tolerancia a la presión del trabajo				

Fuente: Manual de Organización y Funciones del SAT adaptando la sección de competencias

## Anexo 2. Formato de evaluación de entrevista

FORMATO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS					
NOMBRE DEL PUESTO		FECHA DE ENTREVISTA			
APELLIDOS Y NOMBRES DEL CANDIDATO		GRADOS DE LA COMPETENCIA (MARCAR CON UNA X)			
COMPETENCIA GENÉRICA N°1	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>Orientación a los resultados:</b> Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía	SITUACIÓN				
	TAREAS				
	ACCIONES				
	RESULTADO				
COMPETENCIA GENÉRICA N°2	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>Vocación de Servicios:</b> Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al usuario interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial	SITUACIÓN				
	TAREAS				
	ACCIONES				
	RESULTADO				
COMPETENCIA GENÉRICA N°3	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales	SITUACIÓN				
	TAREAS				
	ACCIONES				
	RESULTADO				
COMPETENCIA ESPECÍFICA N°1:	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>Orientación al cliente interno/ externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de ciudadanos (clientes*), actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio a los colaboradores (cliente interno*) y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	SITUACIÓN				
	TAREAS				
	ACCIONES				
	RESULTADO				
COMPETENCIA ESPECÍFICA N°2:	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos organizaciones, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización	SITUACIÓN				
	TAREAS				
	ACCIONES				
	RESULTADO				
COMPETENCIA ESPECÍFICA N°3:	PREGUNTAS DE ENTREVISTA	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	EXCELENTE
<b>Tolerancia a la presión de trabajo:</b> Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas	SITUACIÓN				
	TAREAS				
	ACCIONES				
	RESULTADO				
FIRMA DEL EVALUADOR REPRESENTANTE DE LA UNIDAD ORGÁNICA SOLICITANTE		FIRMA DEL EVALUADOR REPRESENTANTE DEL ÁREA DE BIENESTAR Y DESARROLLO DEL PERSONAL			

NIVELES O GRADOS	CONCEPTO	
A	Excelente	Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
B	Avanzado	Es un nivel muy alto, por sobre el estándar o promedio.
C	Intermedio	Representa un nivel muy bueno de la competencia.
D	Básico	Mínimo nivel de la competencia.

Fuente: elaboración propia

### Anexo 3. Diccionario de comportamientos de competencias genéricas

CONCEPTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES
<p><b>Orientación a resultados:</b> Capacidad para orientar las acciones a la consecución de metas individuales y objetivos institucionales, asegurando estándares de calidad e identificando oportunidades de mejora. Implica dar respuesta en los plazos requeridos y haciendo uso óptimo de los recursos a su disposición, considerando el impacto final en la ciudadanía</p>	A	Identifica medios y estrategias que logran superar los objetivos previstos	Identifica los medios y estrategias que debe utilizar para superar sus metas y objetivos.
			Se anticipa a los plazos establecidos y calcula riesgos previendo situaciones inesperadas
			Plantea mejoras en los procesos y propone cambios a fin de superar los resultados previstos en términos de cantidad y calidad.
			Genera alternativas de solución ante la falta o posibles carencias de recursos, teniendo en cuenta un uso eficiente de los mismos.
	B	Genera planes de acción para el logro de objetivos, asegurando estándares de calidad	Propone planes de acción que viabilicen el logro de los objetivos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos
			Implementa medidas correctivas o propone acciones de mejora durante el desarrollo del Plan de Acción para asegurar estándares de calidad
			Administra los recursos necesarios para cumplir sus metas y objetivos, controlando y racionalizando el uso de los mismos
	C	Alinear su accionar para el logro de los objetivos	Organiza sus actividades priorizándolas de acuerdo a las metas y objetivos previstos, estableciendo con claridad los plazos de cumplimiento.
			Establece controles previos con el fin de cumplir con el nivel de calidad esperado, evitando errores en la realización de sus labores.
			Identifica los recursos <b>necesarios</b> para el logro de metas y objetivos, haciendo esfuerzo por optimizar su uso.
	D	Cumple con las tareas asignadas	Realiza las actividades asignadas siguiendo las instrucciones recibidas, contribuyendo así al logro de objetivos.
			Ejecuta los trabajos asignados en los plazos límite y de acuerdo con las indicaciones y/o estándares recibidos.
Cumple con sus tareas haciendo uso adecuado de los recursos asignados			

CONCEPTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Vocación de servicio:</b> Capacidad de actuar escuchando y entendiendo al cliente interno o externo, valorando sus requerimientos y necesidades y brindando una respuesta efectiva, oportuna y cordial	A	Se anticipa a las necesidades de los usuarios, mejorando el nivel de servicios y superando las expectativas	Identifica con anticipación las necesidades del usuario, planificando los servicios y/o procesos de su competencia.
			Propone alternativas de solución facilitando respuestas integrales y sustentadas, a fin de asegurar servicios óptimos en forma oportuna y cordial
			Utiliza diversos medios para conocer las necesidades y expectativas del usuario con el fin de mejorar el nivel de servicio
	B	Se compromete activamente con el usuario	Muestra compromiso y responsabilidad adaptando su accionar a las necesidades del usuario
			Evalúa las diferentes alternativas existentes para facilitar una respuesta integral y sustentada.
			Está atento y escucha activamente al usuario ofreciendo ayuda, apoyo u orientación con amabilidad y respeto aun cuando no sea su competencia directa o no se lo soliciten
	C	Comprende las necesidades del usuario, orientado sus acciones al cumplimiento de sus expectativas	Escucha activamente las necesidades del usuario, mostrando empatía al atender sus requerimientos, cumpliendo con sus expectativas, dentro de su competencia.
			Consulta y utiliza la información que tiene disponible a fin de completar y finalizar el servicio al usuario.
			Atiende con paciencia e interés frente a sus necesidades, aun en situación complejas.
	D	Responde a las necesidades del usuario de manera oportuna	Atiende los requerimientos del usuario, brindando respuestas oportunas dentro del ámbito de sus funciones.
			Dar respuesta con la información que conoce o maneja y cumpliendo con las instrucciones, procesos o estándares definidos dentro del servicio.
			Escucha y responde con cordialidad los requerimientos del usuario.

CONCEPTO	NIVEL	DESCRIPCIÓN DEL NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad de generar relaciones de trabajo positivas, colaborativas y de confianza, compartiendo información, actuando de manera coordinada e integrando los propios esfuerzos con los del equipo y el de otras áreas o entidades, para el logro de objetivos institucionales.	A	Genera relaciones de confianza integrando sus propios esfuerzos con los del equipo para el logro de objetivos.	Integra esfuerzos entre los miembros del equipo y la cooperación con otras áreas o entidades para el logro de los objetivos.
			Promueve el intercambio de información solicitando ideas y opiniones, mostrándose dispuesto a enseñar y a aprender de los demás miembros del equipo.
			Incentiva la cohesión del equipo a través de una comunicación abierta, transparente y respetuosa entre sus compañeros, promoviendo el máximo grado de consenso.
	B	Se involucra apoyando y colaborando activamente con los miembros de su equipo.	Participa de forma activa en las redes de equipo manifestando su disposición a colaborar para el logro de los objetivos.
			Comparte experiencias y mejores prácticas con los demás miembros del equipo, con el fin de lograr las metas organizacionales.
			Establece adecuadas relaciones interpersonales, mostrándose abierto y receptivo frente a los demás miembros del equipo.
	C	Actúa de manera coordinada con el equipo a fin de cumplir los objetivos en común.	Conoce el objetivo común del equipo y coordina con sus compañeros las tareas y actividades a ejecutar, pensando en su consecución.
			Comparte información y aporta ideas y soluciones al equipo para el logro de los objetivos en común.
			Mantiene vínculos cordiales con los demás miembros del equipo, que favorecen al cumplimiento de objetivos en común.
	D	Cumple con las funciones asignadas dentro de su equipo de trabajo contribuyendo al logro de objetivos.	Ejecuta las decisiones tomadas en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde y contribuyendo al logro de los objetivos.
			Facilita información mínima para el cumplimiento de los objetivos.
			Mantiene un ambiente de cordialidad en el trabajo.

Fuente: Diccionario de Competencias Transversales del Servicio Civil, aprobado con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 093-2016-SERVIR-PE



## Anexo 4. Diccionario de comportamientos de competencias específicas correspondientes a la Gerencia Central de Operaciones

CONCEPTO	NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES
<p><b>Orientación al cliente interno/ externo:</b> Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de ciudadanos (clientes*), actuales o potenciales, externos o internos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio a los colaboradores (cliente interno y externo*), comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.</p>	<b>A</b>	Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.
		Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado.
		Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.
		Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros.
		Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.
	<b>B</b>	Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades.
		Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia.
		Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
		Promueve un ambiente laboral adecuado para que todos sus colaboradores busquen comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.
		Propicia trabajar brindando un valor agregado a los clientes internos y externos, y se asegura de que sus colaboradores actúen de igual forma.
	<b>C</b>	Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo).
		Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes.
		Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.
		Aporta soluciones a la medida de los requerimientos de los clientes.
		Mantiene relaciones mutuamente beneficiosas con sus clientes.

	<b>D</b>	Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo).
		Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar a su alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.
		Revisa periódicamente el grado de satisfacción del cliente.
		Escucha e interpreta adecuadamente las necesidades de los clientes.
		Mantiene un trato amable y cordial con sus clientes.

CONCEPTO	NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES
<p><b>Comunicación eficaz:</b> Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.</p>	<b>A</b>	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
		Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales.
		Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor.
		Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información.
		Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.
	<b>B</b>	Escucha las opiniones y puntos de vista de los demás.
		Selecciona los métodos de comunicación más adecuados a fin de lograr intercambios efectivos.
		Minimiza las barreras y distorsiones comunicacionales que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.
		Promueve dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.
		Utiliza de manera efectiva los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
	<b>C</b>	Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
		Adapta su discurso de acuerdo al tipo de interlocutor con el que debe vincularse.
		Escucha adecuadamente a otros y se asegura de haber comprendido exactamente lo que desean expresar.
		Aprovecha los canales de comunicación existente, formal e informal, a fin de obtener la información que necesita para la realización de sus tareas.
		Alienta una comunicación abierta y fluida entre los integrantes de su equipo, logrando un correcto funcionamiento del grupo.
	<b>D</b>	Escucha atentamente a sus interlocutores.
		Comunica sus ideas de manera clara y entendible.
		Realiza preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita para realizar sus tareas.
		Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo.
		Adecua su discurso a las características de su interlocutor.

CONCEPTO	NIVEL	INDICADORES CONDUCTUALES
<p><b>Tolerancia a la presión:</b> Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/ decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p>	<b>A</b>	Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
		Diseña políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos.
		Toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
		Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.
		Es un ejemplo para la organización al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a otros a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.
	<b>B</b>	Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
		Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.
		Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
		Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.
		Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.
	<b>C</b>	Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
		Implementa procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su sector en contextos complejos.
		Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos y en jornadas intensas y prolongadas.		

		Es un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivarlos a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.
	<b>D</b>	Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado.
		Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos.
		Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
		Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas.
		Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.

Fuente: (Alles, 2004)

## Anexo 5. Formato de evaluación del desempeño por competencias

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
<b>PERIODO BAJO EVALUACIÓN</b>					
<b>DEL:</b>			<b>AL:</b>		
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>			<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>		
<b>UNIDAD ORGANICA</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>			<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>		
<b>CRITERIOS A EVALUAR (Marcar con una X)</b>					
COMPETENCIAS GENERICAS	GRADOS				CALIFICACION (A)
	BÁSICO (1)	INTERMEDIO (2)	AVANZADO (3)	EXCELENTE (4)	
COMPETENCIA 1					
COMPETENCIA 2					
COMPETENCIA 3					
<b>SUMA TOTAL DE CALIFICACIÓN A</b>					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PUESTO	GRADOS				CALIFICACION (B)
	BÁSICO (1)	INTERMEDIO (2)	AVANZADO (3)	EXCELENTE (4)	
COMPETENCIA 1					
COMPETENCIA 2					
COMPETENCIA 3					
<b>SUMA TOTAL DE CALIFICACIÓN B</b>					
<b>NIVEL DE DESEMPEÑO REAL</b>					
<b>SUMA DEL PUNTAJE TOTAL ((A+B) /24) *100</b>					
<b>NIVELES DE DESEMPEÑO</b>					
<b>Excelente</b>	90%			100%	
<b>Sobresaliente</b>	70%			89%	
<b>Bueno</b>	50%			69%	
<b>Regular</b>	20%			49%	

Fuente: elaboración propia