



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN  
LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA 2015.**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

**Br. SEGUNDO MANUEL MONTOYA ZÚÑIGA**

**ASESOR:**

**Dr. AMADO FERNÁNDEZ CUEVA**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2017**

## DEDICATORIA

***A la memoria de mis padres:***

***Octavio y Rosa***

*Símbolos de abnegación, quienes no alcanzaron ver realizado este trabajo, ni tampoco mis sueños, pero que merced a sus sabias enseñanzas y ejemplo, supieron inculcarme los sentimientos más nobles y puros y, los pensamientos más justos y honestos.*

***A mis Hermanos,*** *quienes fortalecen cada día mi camino y me motivan para seguir adelante en el cumplimiento de mis objetivos ya trazados en mi vida.*

***A las nuevas generaciones de Cajamarca:***

*Que harán posible mediante el estudio consciente y la lucha constante, alcanzar nobles ideales, para que esta penosa realidad que vive Cajamarca, deje de ser como es, pues de su nueva visión, enfoque y concepción depende en gran parte el futuro de nuestra tierra.*

***Manuel***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, divino hacedor, por permitirme con su ayuda darme la fortaleza necesaria para hacer que las cosas difíciles las propicie hacer ahora y las imposibles, mañana.

A todos mis docentes y compañeros de la Maestría en Gestión Pública que departieron conmigo su amistad y conocimientos, para ellos mi eterna gratitud y consideración.

El autor

## **PRESENTACIÓN**

Distinguidos señores integrantes del jurado evaluador:

De conformidad con los lineamientos normativos especificados en el reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, dejo a vuestra consideración y elevado criterio académico el informe de investigación titulado: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA 2015, el mismo que me permitirá obtener el grado de Magister en Gestión Pública.

La investigación adquiere relevancia institucional, en el sentido que plantea un nuevo enfoque socio técnico sobre lo que debe ser la Nueva Gestión Pública en el Perú, y más propiamente, la Gestión del Talento Humano en las instituciones sub nacionales, pues permitirá a los gestores públicos estructurar políticas y estrategias que propicien dar solución a los problemas del bajo desempeño laboral en sus respectivas circunscripciones.

Esperando que el presente trabajo de investigación constituya un significativo aporte para mejorar la Gestión Pública Regional y Local de Cajamarca, a fin de que adopten el enfoque sistémico como Modelo de Gestión del Talento Humano y lo adapten a sus respectivas realidades institucionales; y de este modo, se logre superar el gran problema de la ineficiencia e ineficacia de la gestión pública así como la baja calidad del servidor público.

Convencido del aporte científico de este trabajo, manifiesto mi plena disposición a recepcionar y apreciar las observaciones, así como las sugerencias que ustedes determinen, las mismas que contribuirán a mejorar el presente estudio.

El autor

## RESUMEN

La presente investigación consiste en elaborar a modo de propuesta, un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Institución edilicia que no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño laboral, ni tampoco con un proceso apropiado de captación, capacitación, compensación y monitoreo del personal por competencias. Es por ello que surge la necesidad de diseñar y desarrollar un Modelo conceptual de Gestión del Talento Humano por competencias con enfoque sistémico y por procesos, así como establecer las pautas necesarias para su implantación. Asimismo, elaborar una estrategia metodológica para el proceso operativo de aprovisionamiento de personal, con el fin de mejorar la eficiencia de la gestión y el desempeño de los empleados.

Para el diseño y desarrollo del modelo y el cumplimiento de los objetivos planteados, se utilizó el modelo de gestión de Chiavenato, combinando con el enfoque sistémico, el enfoque por competencias, el enfoque basado en procesos y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg. Adicionalmente, se emplearon técnicas de modelación. El estudio estuvo enmarcado en el tipo de investigación descriptivo propositivo, fundamentada a nivel comprensivo con un diseño de fuente mixta (documental y de campo). Se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos, específicamente el análisis de fuentes documentales, la observación directa, el sistema de evaluación de desempeño 360°, formatos por competencias y las encuestas.

Los resultados reflejaron dos hechos relevantes, en primer lugar los jefes de las unidades no reunían las competencias requeridas para la Municipalidad ni mucho menos para el cargo en particular, siendo calificados por poco competentes. En el caso de los empleados administrativos poseen un bajo nivel de competencias y su desempeño laboral es catalogado como poco eficiente. De esta manera se pudo concluir que con la implantación del nuevo modelo propuesto se genera un mejor desempeño de las labores administrativas y por consiguiente, un servicio de calidad al usuario.

**Palabras claves:** Modelo de Gestión del Talento Humano, competencias, desempeño laboral.

## ABSTRACT

This research is to develop as a proposal, a Model of Human Resource Management based on competencies, to improve job performance of the administration in the Provincial Municipality of Cajamarca. edilicia institution that does not have a system for evaluating job performance, nor with an appropriate process of recruitment, training, compensation and monitoring staff competency. That is why the need to design and develop a conceptual model for Human Resource Management skills with a systemic approach and processes, and establish the necessary guidelines for its implementation arises. Also develop a methodological strategy for the operating personnel provisioning process in order to improve management efficiency and employee performance.

For the design and development of the model and the fulfillment of the objectives, the management model Chiavenato, combined with systemic approach was used, the skills approach, the process approach and two-factor theory of Frederick Herzberg . Additionally, modeling techniques were employed. The study was framed in the kind of propositional descriptive research, based on a comprehensive level design mixed source (documentary and field). a number of techniques and tools for data collection, specifically the analysis of documentary sources, direct observation, the performance evaluation system 360, formats competency and surveys were used.

The results showed two relevant facts, first the heads of the units did not meet the competencies required for the Municipality and much less for the particular position, being qualified by incompetent. In the case of administrative employees have a low level of skills and job performance is listed as inefficient. Thus it was concluded that with the implementation of the new proposed model improved performance of administrative tasks and therefore quality service to the user is generated.

**Keywords:** Model of Human Resource Management, skills, job performance.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE	vii
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPITULO I	
I. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema	20
1.3 Justificación	20
1.4 Antecedentes	21
1.5 Objetivos	25
1.5.1 Objetivo General	25
1.5.2 Objetivos específicos	25
CAPITULO II	
II. MARCO TEORICO	27
2.1 EL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	27
2.1.1 Significado e importancia de la Gestión del Talento Humano	27
2.1.2 Enfoques para la Gestión del Talento Humano	288
2.1.3 La Gestión del Talento Humano por competencias	31
2.1.4 Dimensiones e indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias	34
2.2 EL DESEMPEÑO LABORAL CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN PÚBLICA	36
2.2.1 Conceptualización, características, factores de influencia y valoración del desempeño laboral	36
2.2.2 Las competencias laborales en la gestión pública	39
2.2.3 La gestión del desempeño laboral, una prioridad actual en la Gestión del Talento Humano basado en competencias	41
	vii

2.2.4 El método de evaluación 360°	45
2.3 MARCO CONCEPTUAL	50
2.3.1 Capital humano	50
2.3.2 Coaching.	50
2.3.3 Enfoque sistémico	51
2.3.4 Evaluación del desempeño por competencias 360°	50
2.3.5 Feedback	50
2.3.6 Gestión por competencias	51
2.3.7 Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias desde el enfoque sistémico	51
2.3.8 Potencial humano	51
CAPÍTULO III	
III. MARCO METODOLÓGICO	53
3.1 HIPÓTESIS	53
3.2 VARIABLES	53
3.2.1 Definición conceptual	53
3.2.2 Definición operacional	53
3.2.3 Operacionalización de las variables	54
3.3 METODOLOGÍA	55
3.3.1 Tipo de estudio	55
3.3.2 Diseño de estudio: Descriptivo propositivo	55
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	55
3.4.1 Población	55
3.4.2 Muestra	56
3.5 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	56
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.7 MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS	57
CAPITULO IV	
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS	59
4.1.1 Gestión del Talento Humano por competencias en la Oficina General de Administración (OGA)	59
4.1.2 Desempeño laboral de los Jefes de Unidad	61
4.1.3 Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	64



4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
4.3 PROPUESTA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO CONCEPTUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS CON ENFOQUE SISTÉMICO Y POR PROCESOS, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA Y PAUTAS PARA SU IMPLANTACIÓN	69
4.3.1 Generalidades	69
4.3.2 Aportes teóricos que sustentan el modelo	69
4.3.3 Objetivos de la propuesta	77
4.3.4 Justificación de la propuesta	78
4.3.5 Beneficios de la propuesta	79
4.3.6 Descripción del modelo conceptual propuesto	80
4.3.7 Estructura del desarrollo de la propuesta por fases y procesos	82
V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	106
CONCLUSIONES	107
SUGERENCIAS	109
REFERENCIAS	110
ANEXOS	112
ANEXO 1: Evaluación de las competencias de los jefes de las unidades orgánicas de la OGA requeridas por la municipalidad y el cargo en particular	113
ANEXO 2: Evaluación del desempeño laboral de los jefes de unidad por los usuarios y proveedores de acuerdo a las competencias requeridas por la municipalidad	118
ANEXO 3: Evaluación del desempeño de los jefes de unidad por el colega (par) y los colaboradores de acuerdo a las competencias requeridas por la municipalidad	119
ANEXO 4: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la oficina general de administración	120
ANEXO 5: Organigrama estructural de la Municipalidad Provincial de Cajamarca	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1. Operacionalización de las variables	54
Tabla N°2. Niveles de competencia y puntaje	60
Tabla N°3. Nivel de competencia por cargo	60
Tabla N°4. Categorías de desempeño y puntaje	61
Tabla N°5. Resultados de la evaluación del desempeño por competencias y cargo	62
Tabla N°6. Categorías de desempeño y puntaje	63
Tabla N°7. Resultados de la evaluación del desempeño por competencias por cargo	63
Tabla N°8. Composición del talento humano por competencias (dimensión interna)	65
Tabla N°9. Composición del talento humano por competencias (dimensión externa)	65
Tabla N°10. Desempeño laboral por competencias (factores intrínsecos)	66
Tabla N° 11. Matriz foda de gestión del talento humano para la oficina general de gestión de recursos humanos	85
Tabla N° 12. Diferencias entre reclutamiento interno y externo	92
Tabla N° 13. Propuesta del plan de capacitación por competencias	95
Tabla N° 14. Tabla de incentivos por productividad	97
Tabla N° 15. Cronograma de actividades	103
Tabla N°16. Presupuesto mensual para la capacitación del personal administrativo en la fase de implantación	104
Tabla N° 17. Tabla de las acciones a evaluar y resultados esperados	105

## LISTA DE FIGURAS

Figura N°1: Modelo típico de gestión del talento humano en relación al ciclo laboral del personal	30
Figura N°2. La gestión del Talento Humano por competencias basada en sus dimensiones e indicadores	35
Figura N°3. La gestión del desempeño laboral	43
Figura N°4. Ciclo dinámico de la gestión del desempeño laboral	44
Figura N°5. Gestión del desempeño laboral por competencias	45
Figura N°6. Modelo de evaluación 360°	48
Figura N° 7. El modelo de Gestión del Talento Humano de Chiavenato	71
Figura N°8. El modelo conceptual de Gestión del Talento Humano por competencias desde el enfoque sistémico	81
Figura N°9. Diagrama causa-efecto de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	83
Figura N°10. Organigrama estructural propuesto para la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos	88
Figura 11: Esquema para la implantación del Modelo de Gestión del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Cajamarca	100

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se refiere a la actual Gestión del Talento Humano y al desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. En el primer caso, se puede definir como un enfoque estratégico de dirección para mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, mediante el uso de técnicas y conceptos de gestión de personal. En el segundo caso, se entiende como el nivel de eficacia alcanzado por el personal en el logro de las metas de la institución en un tiempo determinado.

La Gestión del Talento Humano en las unidades orgánicas de la Oficina General de Administración en la Municipalidad Provincial de Cajamarca se caracterizan por ser inadecuadas, dado a los bajos niveles de competencia laboral de los responsables (conocimientos técnicos, rasgos de conducta, personalidad y capacidades intelectuales). En cuanto al desempeño laboral del personal administrativo es poco eficiente debido a factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en el desarrollo de su potencial humano, lo cual lo hace no ser idóneo para el cargo ni para lograr la calidad del servicio. La causa principal radica en la falta de un proceso apropiado de captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación, compensación y monitoreo del personal por competencias.

La investigación de esta problemática institucional se realizó por un interés académico y profesional por conocer por qué el personal administrativo brinda un servicio público ineficiente. En el plano académico, profundizar la indagación desde la perspectiva de la teoría de Frederick Herzberg y profesional, para aportar estadísticas recientes sobre el tema. Esto permitió identificar los factores que influyen en el cumplimiento de sus funciones y desarrollo del capital humano.

En el marco de la teoría de Herzberg (factores intrínsecos y extrínsecos), la investigación se realizó evaluando la Gestión del Talento Humano por competencias a los jefes de las unidades orgánicas de la Oficina General de Administración y las de Gestión de Recursos Humanos, mediante el sistema 360° y, analizando el desempeño laboral del personal administrativo por competencias, utilizando encuestas.

El propósito de esta investigación es proponer el diseño y desarrollo de un Modelo conceptual de Gestión del Talento Humano basado en competencias con enfoque sistémico y por procesos, así como establecer las pautas necesarias para su implementación por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos. Igualmente, elaborar una estrategia metodológica para el proceso operativo de aprovisionamiento, desarrollo, mantenimiento, compensación y monitoreo del personal administrativo, para mejorar la eficiencia de la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

Para el abordaje de esta investigación el estudio se estructuró en cuatro capítulos:

En el capítulo I, se plantea el problema de la investigación, el cual contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, antecedentes y los objetivos.

En el capítulo II, se expone el marco teórico mediante las bases teóricas referidas a cada una de las variables, las mismas que sirvieron de soporte para la realización del estudio. Igualmente se definieron algunos términos que conformaron el marco conceptual.

El capítulo III, lo constituye el marco metodológico que describe la hipótesis, la Operacionalización de las variables y la metodología empleada, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo IV, se hace referencia a la descripción y discusión de los resultados. Aquí se presenta el diseño y desarrollo de la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano y además, se establece la metodología para el proceso de captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo por competencias, para mejorar la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral a través del desarrollo del capital humano en la Municipalidad provincial de Cajamarca.

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio y las referencias bibliográficas como soporte de la investigación.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Según Cartalaya, Durán y Torres (2006) la aplicación de innovadoras herramientas de gestión, capaces de proveer el desempeño eficiente del personal y aprovechar el máximo potencial de los trabajadores de manera positiva, resultan esenciales para las nuevas tendencias administrativas. “Cabe destacar que actualmente motivado por las nuevas tendencias, *los recursos humanos no son administrados sino gestionados*, esta nueva tendencia de la administración es conocida como la Gestión del Talento Humano” (p.15).

La Gestión del Talento Humano, término con el cual se conoce ahora, cataloga a la persona como el capital principal, que posee cualidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. En ese sentido, la Gestión del Talento Humano por competencias, se enfoca en lo que cada empleado o participante conoce y sabe hacer, destacando sus destrezas y habilidades, vinculando los intereses individuales con los organizacionales. “Hablar de la Gestión del Talento Humano es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción” (Chiavenato, 2010, p.134). Así, “La Gestión de Talento Humano por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.”(Alles, 2006, p.48).

Alles (2006) señala que en el ámbito internacional, la Gestión del Talento Humano para el sector público es una de las áreas que ha sufrido más modificaciones en años recientes, cuando se denominaba administración de recursos humanos. Agrega asimismo, que las principales tendencias de innovación de la gestión de los recursos humanos en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), “tienen que ver con variaciones en el entorno del empleo público que proyectan la necesidad de modificar los viejos paradigmas en los que se apoyaba la gestión pública” (p.49).

De acuerdo con Longo (2012), las grandes líneas de cambio de la gestión de recursos humanos están ligadas con la flexibilidad del régimen de empleo relacionada con las modalidades contractuales, la profesionalización de los directivos y la implantación de un nuevo modelo de relaciones laborales (la participación sindical y el uso de la negociación colectiva en la determinación de las condiciones de trabajo).

Longo (2012) nos infiere además que en Japón, el equipo de Gestión del Talento Humano debido a su idiosincrasia y cultura, está enfocado más a la realización de trámites administrativos, ya que aspectos como el diseño de políticas de remuneración, la selección y la capacitación del personal se ocupa el área de producción de servicios, sirviendo el departamento de recursos humanos como apoyo, mientras que en Europa así como en Norteamérica, la promoción interna basada en el fomento de políticas de retención del talento mediante procesos de training y coaching, obliga a las organizaciones a invertir en procesos de motivación y retención de los propios empleados.

De otra parte, en Latinoamérica, hace algunas décadas atrás se creía que mejorar las condiciones laborales del trabajador público era simplemente aumentar sus ingresos monetarios, sin tener en consideración otras variables que influyen o son determinantes en su desempeño laboral. Son prácticamente desconocidos por ejemplo, los indicadores para medir el retorno sobre la inversión en capacitación, lo cual hace que el desarrollo de un área encargada del talento humano no sea potenciado, el caso de Venezuela es un ejemplo patético de ello.

En el Perú, los Gobiernos Locales tienen una limitada capacidad de gestión de sus recursos humanos, explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales, la falta de un marco legal apropiado y de políticas institucionales que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de sus trabajadores, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una apropiada gestión. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos para cada perfil, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.



El éxito alcanzado hoy en día por las organizaciones modernas se debe a su alto grado de competitividad. Este resultado ha sido posible merced a la integración efectiva de su personal. No hay ninguna duda que la esencia del desarrollo organizacional es el factor humano. El talento humano (concepto acuñado por Peter Drucker) es el *principal activo de toda organización*. “El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá” (Chiavenato, 2009, p.52). Sin embargo, para muchos responsables de la gestión de los recursos humanos de los Gobiernos Locales en el Perú, parece ignorarse.

La misión, visión y los valores institucionales de las Municipalidades en el país, son muchas veces letra muerta; es decir, no se reconoce la importancia que tiene el talento humano en los procesos de cambio; por consiguiente, los funcionarios responsables de esta oficina deben desarrollar un nuevo estilo de gestión que les permita integrar, motivar y desarrollar el potencial humano para que el Municipio sea eficiente y eficaz. El personal debe saber que se les motiva, capacita, orienta, comprende y que se le toma en cuenta en las decisiones de la institución. El conocimiento de estas nuevas orientaciones de la Gestión del Talento Humano en los Gobiernos Locales, ayudará a revalorizar el rol de los gestores del talento humano para convertirse en agentes de cambio organizacional.

Los problemas anteriormente descritos se potencian por la ausencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias y de políticas de desarrollo de capacidades que mejoren el desempeño laboral, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con gestores capaces de organizar la dirección del talento humano. A esto habría que agregarle la ausencia de una política de promoción, motivación y retribución, deficiente clima laboral, inexistencia de un modelo de capacitación y evaluación del desempeño.

A nivel local, luego de continuas observaciones e indagaciones mediante un estudio exploratorio (pre diagnóstico) en la Municipalidad, se determinó que la

mayoría de usuarios y proveedores se sienten inconformes y manifiestan sus quejas por el servicio inadecuado que brinda la Oficina General de Administración. Esto obedece a que el proceso de captación del nuevo personal que ingresa a laborar (reclutamiento, selección e inducción) no se cumple y por otro lado, los empleados que vienen laborando no están acorde con el perfil ocupacional requerido para el ejercicio de su función o en todo caso, no cuentan con vocación de servicio. A esto habría que agregar aspectos intrínsecos (inherentes a la persona como: Personalidad y comportamiento, cumplimiento de metas, resultados y potencial de desarrollo) y extrínsecos (factores del entorno) que influyen en su labor.

Precisamente, al revisar los documentos de la actual gestión- respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal- se verificó que la oficina que debería estar encargada de tales funciones, sólo participa en tales procesos de manera subrepticia. De acuerdo al Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Cajamarca (ROF 2015, artículo 91º), entre las principales funciones de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos, están el de “Integrar la comisión del proceso de selección y reclutamiento de personal, de acuerdo a las etapas establecidas por ley” (inciso l), así como el de “Dirigir el proceso de formulación del manual de perfiles de puestos, utilizando la metodología determinados por SERVIR” (inciso e); sin embargo, ninguna de estas funciones se cumplen en la práctica, por cuanto las decisiones del proceso de admisión de nuevos funcionarios no son técnicas.

El reclutamiento al igual que en las anteriores gestiones, se sigue efectuando considerando el clientelaje político y la recomendación. Las aseveraciones manifestadas por los propios trabajadores nombrados son prueba de ello. Se afirma por ejemplo, que existen las mismas deficiencias en la actual gestión; vale decir, la falta de motivación, inexistencia de un diseño de cargos, no se cumple con los requisitos exigidos para el cargo, no se reconoce el trabajo realizado ni tampoco se evalúa el desempeño laboral, es más, se carece de una política de desarrollo profesional, confluendo que la actual gestión municipal mantiene una *inadecuada gestión de los recursos humanos lo cual incide en el desempeño laboral de los empleados administrativos.*

Pese a esto, poco o nada se hace por amenguar tales deficiencias; máxime si la dimensión organizacional y los recursos que maneja ésta institución, obliga a contar con un personal competente para el desarrollo de las funciones y actividades de la misma. La principal causa radica en la carencia de un proceso operativo apropiado de captación de personal (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación, compensación y monitoreo. Por lo que de mantenerse la situación problemática detectada en el personal administrativo, es posible que no sólo persista el descontento de los trabajadores o aumente la percepción negativa de los usuarios, sino que se incumpla con los objetivos y metas institucionales como siempre ha sucedido.

Frente a tal contexto, se hace necesario que la Municipalidad Provincial de Cajamarca cuente con una Oficina General de Gestión del Talento Humano, que capacite y oriente al personal administrativo, para que ponga de manifiesto sus conocimientos y habilidades, mejore su actitud laboral, mida su desempeño laboral, así como incremente su productividad; y que además, implemente en el más breve plazo, un proceso integral de aprovisionamiento, desarrollo y mantenimiento del personal. Estas son entre otras las razones que motivan la necesidad de la implantación de nuestra propuesta, la misma que como se comprenderá está adecuada a las necesidades de la institución edilicia, para contribuir con la solución de la problemática descrita.

Con los aportes contenidos en la propuesta se espera que el personal sea más competitivo y productivo, que entienda cuáles son sus funciones, los procedimientos que deben seguir, las políticas institucionales que están llamados a respetar, los objetivos que deben cumplir y los resultados a obtener. Al respecto, Chiavenato (2002) plantea que los principales procesos de la moderna Gestión del Talento Humano se centra en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas, en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial. En tal perspectiva, nuestra contribución consiste en

intentar adecuar el modelo de Gestión del Talento Humano por competencias propuesto, a la realidad institucional del Gobierno Local de Cajamarca.

## **1.2 Formulación del problema**

¿En qué medida la propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, contribuye a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca?

## **1.3 Justificación**

La conveniencia de realizar la presente investigación radica en que en primer lugar, investigar en el ámbito público el tema del talento humano representa una primera experiencia, pues los escasos estudios existentes sólo están orientados al sector empresarial; en tal razón, el propósito que motiva nuestra investigación es por *la inquietud de lograr mayores conocimientos teóricos sobre el tema para su aplicación práctica en las instituciones públicas*. En segundo lugar, se investiga el tema, para *aportar con nuevos enfoques metodológicos de gestión a los Gobiernos Locales, que les permitan estructurar políticas y estrategias innovadoras que propicien dar solución a los problemas del bajo desempeño laboral*; y por último, adquiere relevancia social, por cuanto mejorará la alicaída imagen institucional brindando servicios de calidad.

En consecuencia, los motivos que nos llevaron a investigar el tema se justifica por su aporte a los siguientes aspectos: teórica, metodológica, aplicativa o práctica y académica. *En el plano teórico*, contribuye al conocimiento del área de estudio, pues no sólo intenta llenar un vacío en la información disponible, sino que posibilita aportar nuevos conocimientos respecto al enfoque sistémico de la administración, el enfoque por competencias laborales y el enfoque basado en procesos como principio de gestión, los mismos que han sido poco estudiados, por lo menos en el Perú.

*En el aspecto metodológico*, se aporta en el interés por el estudio de una nueva gestión pública en el Perú, por lo tanto nuestro trabajo permite facilitar a futuros investigadores el estudio de la Gestión del Talento Humano en el ámbito municipal. *En lo que se refiere a la justificación aplicativa o práctica*, se

contribuye con el importante beneficio que representa no sólo para la Municipalidad de Cajamarca, la aplicación e implementación de este modelo, sino para otros gobiernos locales y regionales. *Respecto a su justificación valorativa*, la trascendencia cualitativa del trabajo es que posibilitará servir como iniciativa para otras instituciones públicas, cual sea su actividad, en el propósito de que el personal administrativo cumpla con sus compromisos y obligaciones adquiridas con la institución y la sociedad.

Finalmente, *en el plano académico*, propiciar un mayor interés investigativo en la escuela de Post Grado de nuestra universidad, por trabajos relacionados con el desempeño o rendimiento laboral que utilicen el enfoque de gestión por competencias, dado a que este enfoque en la nueva gestión pública posibilita un cambio en la actuación de los gestores públicos.

#### **1.4 Antecedentes de la investigación**

En la presente sección se expondrá una breve reseña de las más relevantes investigaciones que se relacionan con el tema de investigación y, que nos sirven como referencia para nuestro estudio por su actualidad y valor teórico.

##### ***Antecedentes Internacionales***

En España, Bañon y Carrillo (2010), en su libro acerca de la *Nueva Administración Pública*, establecen que para que los empleados se sientan cómodos y puedan contribuir al logro de los objetivos a largo plazo, es necesario mejorar sus condiciones de trabajo y el ambiente laboral. Por consiguiente, los autores señalan que un estudio del clima organizacional es una herramienta que da a conocer los elementos que afectan el ambiente laboral que impera en la organización, el cual puede repercutir en el desempeño del trabajador.

Si bien este trabajo contiene importante información teórica acerca del sistema de administración pública; sin embargo, ponen especial énfasis en el entorno laboral. Es más, afirman que existe una influencia directa del clima organizacional en relación con el desempeño laboral. En nuestro criterio, creemos que el desempeño laboral se ve influenciado además del clima

organizacional por otros factores igualmente importantes como: la motivación, el reconocimiento del trabajo, el establecimiento de objetivos, la participación en las decisiones y la adecuación del trabajador al puesto de trabajo, por lo que para efectos de una mejor comprensión de los factores que intervienen en el desempeño laboral, esta información resultó ser importante.

Por otro lado, Byars y Leslie (2010), en su libro sobre *Gestión de Recursos Humanos*, diseñaron cinco estrategias motivacionales encaminadas a mejorar el desempeño laboral en las organizaciones. Las mismas que tienen que ver con: el establecimiento de incentivos laborales según el cargo ocupado (salariales, de comisión y/o felicitación); reformar la estructura organizacional de la organización; establecer políticas para mejorar las relaciones interpersonales; propiciar informar sobre la misión, visión, objetivos y valores a todo el personal, a fin de conocer el direccionamiento estratégico de la organización y, por último, fomentar la comunicación eficaz.

Estas estrategias planteadas por los autores resultan trascendentales y fueron tomadas en cuenta por nosotros en la elaboración de nuestro marco teórico, por cuanto expresan las formas de cómo mejorar el desempeño laboral de una manera holística (integral).

En México, Martínez (2013) presentó su tesis de maestría respecto a la *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*, en ésta se establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa en forma de diccionarios de valores y comportamientos. Lo rescatable de este trabajo es el diseño de los formatos respecto a la evaluación y capacitación por competencias del personal de la empresa, pues si bien contienen información aplicable para el sector privado; sin embargo, fueron utilizados por nosotros para su adaptación al sector público.

En México, Guerrero (2014) en su tesis de Maestría relacionada con la *Gestión del Talento Humano por competencias*, diseñó una herramienta orientada a diagnosticar las necesidades de los empleados en cuanto al requerimiento de potenciar sus habilidades en una organización empresarial, para ponerlas en práctica. Los resultados alcanzados demostraron que los

factores a considerar son: el entorno laboral, los factores organizacionales, la gestión del talento y el modelo de competencias.

El marco teórico referido al enfoque de la Gestión del Talento Humano por competencias por estar bien elaborado, así como la determinación de algunos factores que inciden en el desempeño laboral fue tomado en consideración para el desarrollo de nuestra propuesta.

En Argentina, Lesmes (2006), en el primer foro internacional de tablero de comando, presentó la ponencia titulada: *Gestión del Talento Humano por competencias: Una herramienta para gestionar y medir a través del BSC (Balanced Scorecard), las competencias de ejecutivos y colaboradores de la organización*. El objetivo principal de este estudio se centra en preparar al talento humano con base en competencias para desarrollar un plan estratégico como propuesta de mejora.

El resultado de los instrumentos aplicados puso en evidencia que la mayoría de organizaciones empresariales poseía competencias relacionadas con el conocimiento de los procesos; sin embargo, demostraron no tener los niveles de competencia para motivar, retener y promover el talento humano. De esta manera, el autor concluye que *un modelo de gestión por competencias propone un marco ideal para mejorar el desempeño laboral*. La ponencia planteada por el autor en relación al tipo de competencias desarrolladas en las empresas, ha sido tomada en cuenta por nosotros para su adecuación al sector público.

### ***Antecedentes Nacionales***

Sánchez (2013) sustentó su tesis de Maestría sobre: *Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el Semestre 2013-I*, cuyo objetivo fue evaluar el desempeño docente en cinco aspectos: dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. La principal conclusión es que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral. La relación con nuestro trabajo estriba en su aporte respecto a la forma como el autor diseñó y elaboró el instrumento de medición,

así como al procedimiento seguido para la recolección, análisis e interpretación de los datos.

Quintanilla (2013) en su tesis de Maestría: *Gestión por competencias y desempeños laborales en las Municipalidades de Ayacucho*, señala como problemática la improductiva organización del trabajo, la deficiente selección y falta de motivación, orientación al cambio, desarrollo de habilidades, comportamientos adecuados, actitudes positivas y deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico. Según la autora la mayor dificultad está en el deficiente desempeño por falta de una gestión por competencias.

Este importante estudio por su conceptualización sistémica acerca de la problemática de la gestión de los recursos humanos en la municipalidad, nos sirvió para describir el planteamiento de nuestro problema.

Chorié (2014) en la tesis de maestría sobre *El clima laboral y el desempeño del Talento Humano en el Gobierno Regional de La Libertad, período 2009 - 2012*, refiere su contribución en la mejora del clima laboral para elevar la productividad de la gestión del talento humano, conociendo los factores que generan negatividades. Su objetivo es determinar el clima laboral y su influencia en el desempeño del talento humano, para lo cual se diseñó un modelo de gestión para mejorar el desempeño laboral.

El presente estudio si bien responde a una problemática institucional enmarcada en el sector público, sin embargo, carece de una visión integral pues sólo se reduce al comportamiento de los servidores públicos en su manera de trabajar y en la forma de relacionarse con el desempeño laboral de la institución. Vale decir, no se toman en consideración realmente todos los factores que al decir del autor representan negatividades y, que sí verdaderamente influyen en un real desempeño laboral. Pese a ello, la formulación teórica de la variable independiente, fue tomada en consideración para la inclusión en la dimensión externa como indicador en nuestro trabajo.



## **1.5 Objetivos**

### ***1.5.1 Objetivo general***

Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

### ***1.5.2 Objetivos específicos***

1. Evaluar la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias, mediante el sistema 360°, a los jefes de las unidades orgánicas de la Oficina General de Administración, para identificar los factores que influyen en el cumplimiento de las funciones y en logro de los objetivos institucionales.
2. Evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca por competencias, utilizando encuestas, para determinar la composición del talento humano y los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en el desarrollo de su potencial humano.
3. Diseñar y desarrollar un modelo conceptual de Gestión del Talento Humano basado en competencias con enfoque sistémico y por procesos, así como establecer las pautas necesarias para su implantación por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en aras de la innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio.
4. Elaborar una estrategia metodológica para el proceso operativo de aprovisionamiento de personal idóneo, respecto a la captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo por competencias, para mejorar la eficiencia de la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias a través del desarrollo del capital humano en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 El Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias

#### 2.1.1 *Significado e importancia de la Gestión del Talento Humano*

En diversos estudios se establece que las acciones y actitudes de las personas siempre están basadas en una filosofía propia de la Gestión del Talento Humano. En tal razón, las decisiones que sobre el personal se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen- reflejan naturalmente esta filosofía básica. No cabe pues la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes; sin embargo, esta filosofía debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

La Gestión del Talento Humano según Chiavenato (2010) “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.113).

Por otro lado, dentro de otra concepción (Eslava, 2004), define al talento humano como un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Dentro de la corriente humanista (Dessler, 2006), plantea que el talento humano no es otra cosa que las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la organización.

No hay que olvidar que las ventajas comparativas de la organización se constituyen actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera

que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

En lo que respecta a los objetivos fundamentales de la Gestión del Talento Humano por competencias de las personas, tienen que ver con la definición y la importancia del área de gestión del talento humano en la organización: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas acorde con la ética, así como desarrollar comportamientos socialmente responsables. Lo que resulta claro es que sin gente eficiente es imposible que una organización logre el cumplimiento de tales objetivos.

### ***¿Por qué la Gestión del Talento Humano es importante?***

Para mejorar la productividad y el desempeño laboral de sus trabajadores, los gestores públicos deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión de personal. Pero aquí cabe hacernos la pregunta: ¿Pueden las técnicas de Gestión del Talento Humano impactar realmente en los resultados de una organización? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. El trabajo del Jefe de Talento Humano es influir en la relación entre la organización y los empleados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos desean colaborar en la gestión, mientras que otros cuentan con tan pocas habilidades que los responsables de las instituciones deben rediseñar los puestos de trabajo y, exigir una amplia formación académica y experiencia antes de contratar.

### ***2.1.2 Enfoques para la Gestión del Talento Humano***

Actualmente, la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es "obtener la máxima creación de valor para la

organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro" (Rodríguez y Herrera, 2006, p.67).

Existen algunos enfoques para la Gestión del Talento Humano. Entre los cuales se consideran (Rodríguez y Herrera, 2006):

#### *Enfoque del Talento Humano*

De acuerdo a este enfoque, los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. El esfuerzo constante y la persistencia en la mejora de su labor debe ser una constante en el proceso de alcanzar los objetivos y metas.

#### *Enfoque administrativo*

Según el cual, la gestión adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo Sub Gerente. Por consiguiente, el área de Gestión de Talento Humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia administrativa. En todo caso, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto del gerente como de la propia área.

#### *Enfoque proactivo*

Que señala que a partir de la anticipación adecuada a los desafíos que enfrentará la organización, la Gestión del Talento Humano puede fomentar en los empleados y los gerentes, estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel.

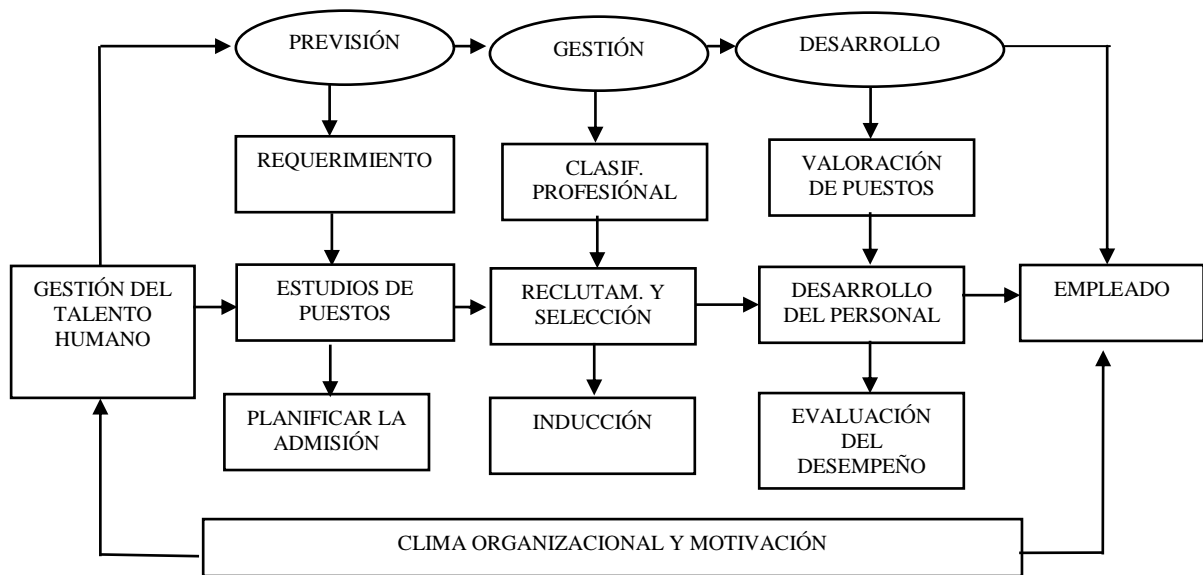
#### *Enfoque de Competencias*

Aquí, el concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados y las habilidades y destrezas desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a nuevas situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el

trabajo adecuadamente, implicando el componente actitudinal y valorativo del individuo que incide sobre los resultados de la acción.

Bajo este criterio, Vargas (2008), define una competencia como "la capacidad de desempeñar una actividad laboral, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone" (p.234). Para este autor, el trabajo competente implica movilizar los atributos del empleado para facilitar su capacidad de solucionar situaciones problemáticas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Se pretende que estos enfoques se interrelacionen y pongan en marcha planes y estrategias adecuadas que permitan el diseño del modelo típico de Gestión del Talento Humano propuesto, así como el óptimo desarrollo del mismo con relación al ciclo laboral de las personas, es decir pasando por las fases de previsión, gestión y desarrollo y, sus correspondientes procesos, tal como puede apreciarse en la figura 1.



**Figura 1. Modelo típico de Gestión del Talento Humano en relación al ciclo laboral del personal**  
**Fuente: Elaboración propia**

### **2.1.3 La Gestión del Talento Humano por competencias**

#### ***El modelo de competencias***

Rodríguez (2011, p.1) afirma que “el modelo de competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función”. Y que “A su vez, permite integrar en torno al concepto de competencias, todos los subsistemas que conforman la Gestión de los Recursos Humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.)”. En tal propósito, este modelo provee una descripción en términos de comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes, necesarias para un buen desempeño.

Cardona (2001), refiriéndose a las ventajas del modelo de competencias para la organización, afirma:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la corresponsabilidad de su autodesarrollo.
- Cuando se instala la gestión por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores, pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa, o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación. (p.7)

## ***Razones que justifican la aplicación del modelo de competencias en la Gestión del Talento Humano***

Ernest y Young (2008, p.5) afirman que “el concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, donde cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa”. Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los recursos humanos de la organización los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En tal sentido, las muchas definiciones de competencias en general refieren los siguientes conceptos: Conocimientos, destrezas o habilidades; actitudes y valores (concepto de uno mismo); así como los rasgos de personalidad (Spencer & Spencer, 2010). Además, las competencias también pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia y de los valores de la organización y, son compartidas por todos los miembros, ejemplo: orientación adecuada al cliente y el trabajo en equipo. En cambio, las competencias específicas parten de los procesos y sub-procesos de la organización, ejemplo: Gestión de recursos humanos y marketing.

Finalmente, se han identificado diversos tipos de técnicas para medir competencias, las mismas que son empleadas en la selección de personal y capacitación, que ponen a prueba las diferentes competencias laborales que un candidato apto para ocupar un cargo debe poseer. Algunas de ellas son denominadas técnicas activas puesto que en ellas es el candidato quien crea la situación y la desarrolla. Las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son: entrevista, ejercicios de bandeja (situaciones que simulan aspectos del trabajo), ejercicios en grupo, presentaciones, encontrar hechos y ejercicios de escucha.

## ***Competencias clave en la Gestión del Talento Humano***

Corresponde a la identificación de los factores de desempeño que determinan el éxito y efectividad laboral en los trabajadores. Están relacionadas



con el *saber, el saber hacer y el saber ser* dentro del contexto laboral y, enmarcan a un conjunto de actitudes, percepciones, valores e intereses y preferencias (competencias poseídas), conocimientos, habilidades y destrezas (competencias desarrolladas), las mismas que están orientadas hacia la ocupación, empleabilidad, un excelente desempeño en el trabajo y el logro de resultados organizacionales.

De acuerdo con Lesmes (2006), las competencias involucradas en la Gestión del Talento Humano son:

*Contribución estratégica:* Alinear de manera efectiva y oportuna los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales para responder a un mercado determinado

*Conocimiento organizacional:* Saber cómo se dirigen las instituciones y traducir esto en acción

*Credibilidad personal:* Demostrar un valor mensurable; ser parte de un equipo ejecutivo

*Estrategias de recursos humanos:* Generar un plan estratégico de talento humano acorde con el plan estratégico de la organización.

En consecuencia, la Gestión del Talento Humano por competencias, toma como pilar fundamental el comportamiento organizacional. Ya que por medio de este, se podrá determinar la mejor forma en que las personas, de manera individual y colectiva, se comportarán en una organización; así como también, dicho comportamiento deberá estar alineado con los objetivos organizacionales para determinar la eficacia institucional.

En el Perú, al igual que en la mayoría de países de América del Sur, el enfoque de competencias laborales sigue siendo “poco conocido y complejo” para las organizaciones, por lo tanto no está aún internalizado en la conciencia de los niveles gerenciales. Sin embargo, hay que reconocer que los procesos de Certificación ISO 9000, están funcionando como los principales motivadores para la implementación de la Gestión del Talento Humano por competencias en las instituciones.

Según Lesmes (2006), la Gestión del Talento Humano por competencias se caracteriza por:

*El énfasis en la organización.* La premisa que facilita esta actitud metodológica considera que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, varía de una a otra organización; en este caso, se debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

*Referencia en los mejores trabajadores.* Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores, quienes están alcanzando mayores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

*Competencias diseñadas, más que consultadas.* Los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

#### **2.1.4 Dimensiones e indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias**

Las dimensiones e indicadores de Gestión del Talento humano son medidas utilizadas para determinar el éxito del área de talento humano. Desde un enfoque holístico; vale decir, integral, tomando a la “organización pública como sistema” (Montoya, 2015, p.102), nos lleva a determinar dos dimensiones: Una dimensión interna y otra externa. Esta combinación positiva amplía el conocimiento de gestión hacia la innovación, pues trata de relacionar (combinación positiva) a la organización con su ambiente externo, para en base a ello determinar el talento humano como una herramienta estratégica para la generación de la innovación tecnológica (ver figura 2).



Figura 2. La Gestión del Talento Humano por competencias basada en sus dimensiones e indicadores.

Fuente: Montoya (2015)

Por otro lado, los indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias suelen establecerse por los jefes del departamento o área y son posteriormente utilizados continuamente para evaluar el desempeño laboral y sus resultados. En tal sentido, los indicadores orientados a la Gestión del Talento Humano por competencias suelen estar ligados con resultados cuantificables relacionados a las categorías de reclutamiento, selección de personal, capacitación y evaluación de personal.

#### *Tipos de indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias*

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias. Según algunos expertos por ejemplo, los indicadores de Gestión del Talento Humano se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados. Otros los clasifican en tres dimensiones: *económicos* (obtención de recursos), *eficiencia* (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y *efectividad* (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos),

nosotros preferimos analizar la Gestión del Talento Humano por competencias en la perspectiva sistémica; vale decir, en las dos dimensiones expuestas: interna y externa. En la dimensión interna abordamos todo lo concerniente a la composición del talento humano por competencias y en la externa, los elementos o factores extrínsecos del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento humano.

### *Criterios para establecer indicadores de Gestión del Talento Humano por competencias*

Para que un indicador de gestión orientado al talento humano sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: *Relevante* (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), *claramente definido* (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), *fácil de comprender y usar*, *comparable* (se pueda comparar sus valores entre organizaciones y en la misma organización a lo largo del tiempo), *verificable y costo-efectivo* (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

La aplicación de la serie de indicadores de gestión a ser utilizados dentro del área de Gestión del Talento Humano, depende de muchos factores, por tanto se debe contemplar su selección y aplicación a la luz de la pertinencia y utilidad que estos cumplan, respecto al proceso de Gestión del Talento Humano por competencias.

## **2.2 El desempeño laboral con enfoque de competencias en la gestión pública**

### ***2.2.1 Conceptualización, características, factores de influencia y valoración del desempeño laboral***

El desempeño laboral se puede definir como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. Una definición que nos parece interesante es la que usa Chiavenato (2010), ya que expone que “el desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la

organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.45).

### ***Características del desempeño laboral***

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según Sánchez (2013), las principales características son:

*Adaptabilidad.-* Se establece como la capacidad que tienen las personas de adecuarse en diferentes ambientes y entornos, así como, de adaptarse a las asignaciones, responsabilidades y a las personas.

*Comunicación.-* Se relaciona con la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

*Iniciativa.-* Se refiere a la actitud mediante la cual una persona decide hacer algo esperando obtener algún resultado específico a partir de ello.

*Conocimientos.-* Se dirige al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiende de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales.

*Trabajo en equipo.-* Se orienta a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico.

*Desarrollo de talentos.-* Se constituye como la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas relacionadas con sus cargos.

### ***Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral***

Para Sánchez (2013), los factores que más influyen en el desempeño laboral son los siguientes:

*La motivación:* Aquí es necesario distinguir: la motivación por parte de la organización, por el trabajador y la económica.

*Adecuación / ambiente de trabajo:* La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en el centro laboral a aquella persona que tenga

los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

*Establecimiento de objetivos:* el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

*Reconocimiento del trabajo:* el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un buen trabajo, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivarlo, incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello, no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su labor ya que se siente útil y valorado.

*La participación del empleado:* si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también como que forma parte de la institución. Además, quién mejor que el trabajador para planificar su trabajo y por lo tanto, quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

*La formación y desarrollo profesional:* los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción en el trabajo, mejor desempeño en el cargo y promoción laboral.

### ***Valoración del desempeño laboral***

La valoración del desempeño laboral es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al equipo de trabajo, en la cual se pretende vislumbrar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanente y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

Se debe diferenciar entre la evaluación del desempeño y la gestión del desempeño, ya que la primera se centra en la calificación de resultados que se realiza de manera vertical, radical y con fines restrictivos, y la segunda como una acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño, mediante el fortalecimiento de puntos débiles y la potencialización y canalización de las fortalezas, tanto de conocimientos, procesos y posibilidades de actualización, habilidades, destrezas y experiencias, así como de competencias personales relacionadas con los aspectos motivacionales, el liderazgo, el empoderamiento y la negociación.

Este proceso es un indicador indirecto del crecimiento de la organización y directo de los resultados de la misma, y no debe constituirse en un fin en sí misma, sino en un mecanismo para el mejoramiento permanente.

Desde nuestra perspectiva sistémica, para evaluar el desempeño laboral hay que tomar en cuenta diferentes factores internos y externos. Los factores internos tienen que ver con el liderazgo de la dirección institucional, la estructura organizativa y la cultura organizacional. En cuanto a los factores externos, estos tienen que ver con los aspectos familiares y personales así como los ambientales.

Los criterios de desempeño más importantes para ser evaluados son:

*Rasgos:* Cualidades inherentes a la personalidad del empleado.

*Comportamientos:* Formas de actuar ante determinadas situaciones.

*Competencias:* Conocimientos, habilidades, destrezas, características personales, actitudes o valores.

### **2.2.2 Las competencias laborales en la gestión pública**

Las competencias laborales para Spencer y Spencer (2010), son las capacidades que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados, tomando como referente los conocimientos (generales, específicos, teóricos y técnicos), las habilidades (cognitivas y motrices), destrezas (de pericia y experiencia), comprensión y la

consecución de soluciones efectivas, necesarios para lograr los objetivos y un óptimo nivel de desempeño de dicha actividad.

### *Características de las competencias laborales en la gestión pública*

Según Montoya (2015), las características de las competencias laborales en la gestión pública están relacionadas con los siguientes aspectos:

- Proviene en un alto porcentaje del aprendizaje y la experiencia.
- Cuentan también con un componente biológico que determina la predisposición genética de algunos sujetos a alcanzar estándares de ejecución de alto nivel.
- Reconocen la esencia bio-psico-social de los sujetos, ya que están conformadas por un componente de tipo emocional, cognitivo, comportamental, biológico y social.
- Se evidencian según las condiciones y exigencias del entorno laboral.
- Se orientan hacia la consecución de resultados.

### *Tipos de competencias en la Gestión Pública*

Montoya (2015), presenta un modelo de clasificación de competencias para el sector público el cual posee los siguientes componentes:

*Motivación.* Son los factores o determinantes internos que incitan a una acción u objetivo.

*Características físicas y respuestas consistentes con las situaciones o información.* Hace referencia a los rasgos de personalidad y otros determinantes individuales que diferencian a una persona de otra e intervienen sobre su desempeño y éxito laboral.

*Auto concepto.* Actitudes, valores o imagen propia de una persona. Se refiere al propio conocimiento que cada uno posee de sus fortalezas y debilidades, y todos aquellos factores que determinarán su desempeño.

*Conocimiento.* La formación cognoscitiva que cada persona posee sobre áreas específicas. Esta es tal vez, una de las competencias más complejas, ya que la cantidad de conocimiento acumulado no es un requisito.

*Habilidad.* Capacidad de desempeñar cierta actividad o tarea física o mental.



De acuerdo con Montoya (2015), las competencias motivacionales, de personalidad y auto concepto, son las menos observables directamente y más difíciles de evaluar y desarrollar; por lo tanto, se infieren a través de las acciones y el comportamiento ya sea verbal o no verbal. Adicionalmente, son relativamente estables en el tiempo y son buen signo de un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Contrario a esto, los conocimientos y las habilidades son más fáciles de potencializar, ya que poseen un alto componente de aprendizaje y obedecen en gran medida a la experiencia, por lo tanto son fluctuantes y menos constantes en el tiempo, ya que una nueva experiencia o formación las puede modificar.

#### *Compensación basada en competencias: Remuneración y beneficios.*

En palabras de López, Breña y Sánchez (2013, p.1) “La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable”. Este argumento carece de aplicabilidad en el contexto público, ya que según la legislación vigente plantea que, si dos o más personas desempeñan un mismo cargo con equivalencia en sus funciones y dentro de la misma línea de la estructura organizacional de una misma empresa, deberán ganar lo mismo.

De esta manera es importante tener en cuenta que la retribución económica que una persona recibe por su trabajo, es fundamental para la consecución de otros bienes y servicios; por lo tanto, este adquiere un valor de intercambio fundamental económico y social, ya que se tiende a pensar que a mayor salario, mayor nivel de reconocimiento, estatus y calidad de vida.

#### ***2.2.3 La gestión del desempeño laboral, una prioridad actual en la Gestión del Talento Humano basado en competencias***

Un rasgo distintivo en la sociedad actual, es el acelerado ritmo de cambio en las organizaciones. En tal razón, exige a sus integrantes su adaptación y anticipación a los referidos cambios. Por consiguiente, el personal tiene que orientarse a las nuevas exigencias con una proyección de futuro, de calidad y

de orientación al cliente. Para ello resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y, satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad.

El desempeño laboral de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo. Asimismo, la gestión laboral es concebida como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Sánchez (2013), define la gestión del desempeño laboral como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. Su objetivo fundamental consiste en incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

En la opinión de Chorié (2014), la gestión del desempeño laboral es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión (ver figura 3).



Figura 3. La gestión del desempeño laboral  
Fuente: Chorié (2014)

### ***Características de las fases del ciclo de gestión del desempeño laboral***

Chorié (2014), menciona además las siguientes características respecto a las fases del ciclo de gestión del desempeño laboral:

*Planeación del desempeño.*- Se refiere a los objetivos y competencias críticas que son las conductas y, que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

*Coaching.*- Consiste en hacer un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, así como, apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas a alcanzar.

*Revisión del desempeño.*- Tiene que ver con la evaluación del desempeño actual versus el esperado al final del ciclo, para analizar las tendencias del desempeño, identificando las áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

Por otra parte, Sánchez (2013), concibe un sistema de gestión del desempeño laboral como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la organización como un ente integrado. Este autor señala que como todo ciclo, consta de etapas, las cuales las grafica según se muestra en la figura 4.



**Figura 4. Ciclo dinámico de gestión del desempeño laboral**  
Fuente: Sánchez (2013)

Asimismo, Sánchez (2013) menciona que gestionar el desempeño laboral de los empleados significa:

- Tener conciencia de que el comportamiento de los empleados es una variable esencial para que la entidad pueda cumplir su cometido.
- Saber, por otra parte, que es posible actuar sobre el comportamiento de los empleados, de manera que se den las conductas que le han de permitir a la entidad cumplir sus metas estratégicas.
- Para hacer posible las conductas deseables de los empleados, se deben fortalecer dos factores considerados indispensables para dicho efecto: sus competencias y su motivación (Ver figura 5).

En relación con la primera variable, *las competencias laborales*, requieren el compromiso activo de todos los responsables de la Gestión del Talento

Humano. Vale decir, a los cargos se debe acceder no sólo por el cumplimiento de los requisitos formales, sino también por la demostración de que se es competente para el mismo.

La segunda variable, *la motivación*, se refiere a la necesidad de que cada vez más los servidores públicos orienten sus preferencias, la persistencia de su acción y el vigor hacia el cumplimiento de sus compromisos laborales.

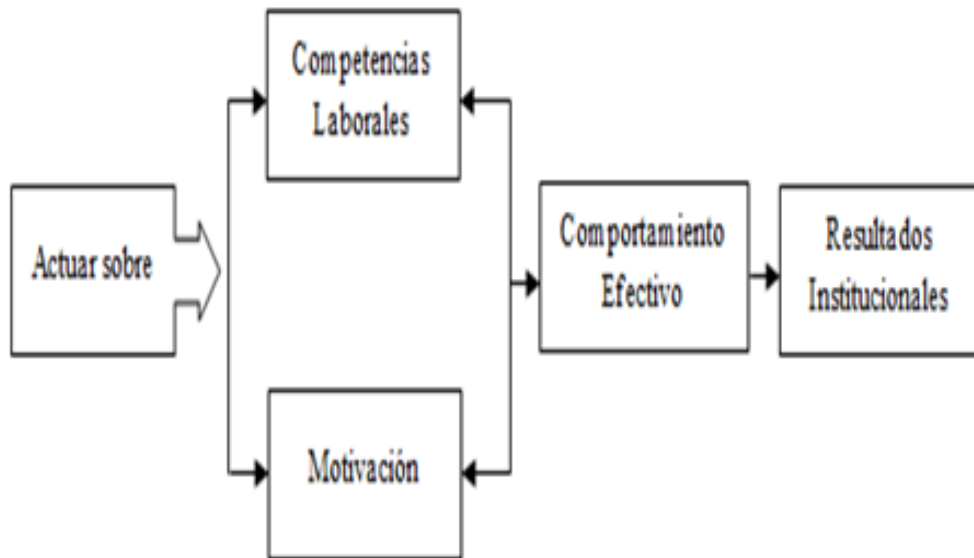


Figura 5. Gestión del desempeño laboral por competencias  
Fuente: Sánchez (2013)

#### 2.2.4 El método de evaluación 360°

Según Jiménez (2013), la evaluación de 360° es una herramienta de retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, autoevaluación, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la organización.

La evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. La evaluación 360° se empezó a utilizar a mediados de los años 80 para evaluar los factores de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el

desempeño, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica. Esta forma de evaluar rompe el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar los factores de sus subordinados", pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y sus clientes externos y proveedores (Jiménez, 2013).

De acuerdo a Jiménez (2013), la expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para indicar cuando a los empleados se les brinda retroalimentación por el jefe sobre su desempeño.

Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes:

- \* Medir el desempeño del personal.
- \* Medir las competencias.
- \* Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, entre otros. El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria, o las medidas más adecuadas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y sobre todo, dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

### ***Los objetivos de la evaluación 360°***

Los objetivos según Jiménez (2013) de realizar una evaluación de 360 grados son:

- \* El desarrollo de las personas
- \* Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular
- \* Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización
- \* Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

Es nuestro criterio, que la evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado en base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados. Es decir, el proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.

En consecuencia, la validez de la evaluación de 360° dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

### ***Instrumentos de evaluación***

De acuerdo a Jiménez (2013), los instrumentos principales de evaluación que se utiliza son:

- \* El “Perfil de puesto”, el cual indica cuales son las capacidades y competencias esperadas en los puestos a evaluar.
- \* Un Diccionario de competencias, indicando cada competencia con los niveles de comportamientos posibles.
- \* Los formatos de evaluación para cada tipo de puesto.
- \* Un sistema de información para el procesamiento de los formatos.
- \* Un procedimiento de feedback o retroalimentación a los colaboradores respecto la evaluación realizada.

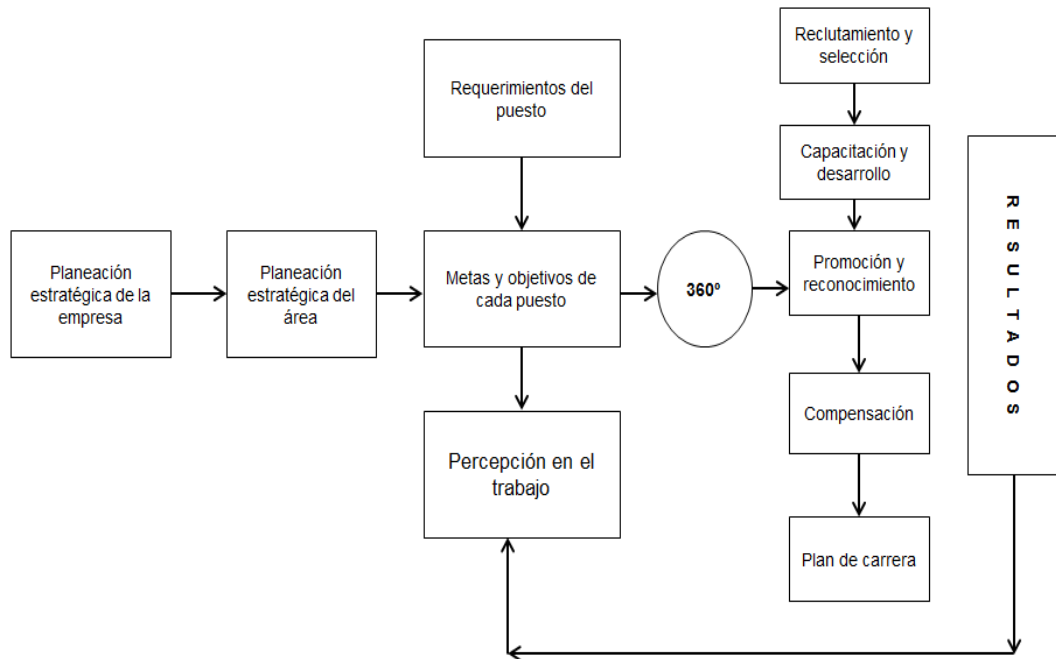
### ***Modelo de evaluación 360°***

Un Modelo de evaluación feedback 360° propicia con su aplicación lo siguiente:

- \* Establecer políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado, así como definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base a los resultados individuales y grupales.
- \* Identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

\* Evaluar sistemáticamente el desempeño, proporcionando retroalimentación de varias fuentes y perspectivas.

\* Recolectar información objetiva y cuantificada respecto de áreas claves del desempeño “difíciles de medir” como son: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas y habilidad para desarrollar a otros.



**Figura 6. Modelo de evaluación 360°**  
Fuente: Jiménez (2013)

***Proceso de evaluación del desempeño mediante el método de 360°***

El proceso de evaluación del desempeño según el método de 360° está constituido por 3 fases:

***1º Fase de diseño:***

- \* Elegir los objetivos que se pretenden conseguir con la evaluación: objetivos de progreso, objetivos de apoyo y objetivos de supervisión.
- \* Elegir las personas que van a dirigir la evaluación y formarlas.
- \* Definir el enfoque, los criterios, los métodos de evaluación, instrumentos y herramientas.
- \* Preparar a la organización para un cambio importante.



Dentro de esta primera fase, se debe definir si es la institución la que va a realizar el proceso evaluativo o se encarga a otra institución; asimismo se define el alcance y el cronograma de ejecución de evaluación.

### *2º Fase de implantación*

- \* Forma de comunicación entre los interesados
- \* Diseño del programa de formación.

### *3º Fase de aplicación y desarrollo*

Lo más importante de esta fase son las entrevistas; al inicio del proceso se asignan los objetivos y competencias; la entrevista de seguimiento a la mitad del proceso, durante la cual se revisa la evolución de los objetivos fijados y la entrevista final de evaluación en la que se valora el grado de cumplimiento de los distintos objetivos y competencias, así como se fijan los nuevos objetivos para el próximo año.

Todas las fases son fundamentales pero podemos afirmar que la fase de diseño tiene un peso específico importante, ya que un sistema de evaluación supone un proceso de cambio profundo que siempre encontrará resistencias, no podemos garantizar el éxito si previamente no hemos realizado un estudio de medios disponibles, lo que vamos a necesitar y si no hemos preparado a la organización con cuidado.

### ***Beneficios de la evaluación 360º***

- \* *Identifica necesidades de capacitación.*- El proceso de evaluación identifica las brechas del desempeño para cada colaborador evaluado, lo cual permite construir un plan de capacitación alineado a las necesidades de la empresa.
- \* *Descubre talentos y colaboradores de alto desempeño.*- El proceso de evaluación confirma y pone en evidencia a los colaboradores que constantemente se preocupan por mejorar su desempeño, aquellos que se esfuerzan por mantener un alto nivel de comunicación y trabajo en equipo. Esta información podría ser muy útil para crear mecanismos de incentivos.

\* *Permite que el colaborador reciba un Feedback completo sobre su desempeño.*- La evaluación del desempeño 360°, permite una estupenda ocasión para brindar un feedback completo al colaborador acerca de su rendimiento y su nivel de interacción con el resto de la organización. Sin embargo este “feedback” debe realizarse con una metodología que permita motivar al colaborador e invitarlo a ingresar a un proceso de mejora continua.

\* *Permite crear una cultura saludable de mejora continua en conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.*- La evaluación del desempeño 360° permite crear las condiciones para desarrollar una organización saludable, con un ambiente sano de competitividad, motivación hacia el desarrollo y el crecimiento, mejora las relaciones entre el jefe y subordinado, permite dotar a la estrategia empresarial de todo el conocimiento necesario.

## **2.3 Marco conceptual**

**2.3.1 Capital humano.-** “Es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo” (Dessler, 2006, p.32).

**2.3.2 Coaching.-** “El coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser” (Miedaner, 2014, p. 23).

**2.3.3 Enfoque sistémico.-** “Es la aplicación de la teoría general de los sistemas en cualquier disciplina” (Montoya, 2015, p.78).

**2.3.4 Evaluación del desempeño por competencias 360°.-** “Es un sistema de evaluación de desempeño integral donde la persona es evaluada por todo su entorno: Jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad” (Jiménez, 2013, p.12).

**2.3.5 Feedback.-** “Feedback es una palabra del inglés que significa retroalimentación: podemos utilizarla como sinónimo de respuesta o reacción, o, desde un punto de vista más técnico, para referirnos a un método de control de sistemas” (Dessler, 2006, p.54).

**2.3.6 Gestión por competencias.-** La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. “Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la organización y sus productos/servicios” (Cardona, 2001, p.3).

**2.3.7 Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias desde el enfoque sistémico.-** “Es la representación conceptual de los procesos de planificación, organización y control capaces de promover el desempeño eficiente del personal, desarrollar sus competencias, levantar la moral y aumentar su potencial, permitiendo relacionar los factores estratégicos hacia la consecución de los objetivos organizacionales” (Aguilar, 2011, p.105).

**2.3.8 Potencial humano.-** “Se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y que obviamente se puede entrenar” (Louffat, 2010, p. 96).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

## III. MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 Hipótesis

La propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, contribuye a mejorar los factores intrínsecos y extrínsecos del desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

### 3.2 Variables.

**Variable Independiente:** Gestión del Talento Humano por competencias

**Variable dependiente:** Desempeño laboral

#### 3.2.1 Definición conceptual

**Variable: Gestión del Talento Humano basada en competencias**

“Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la creación de valor para la organización a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer del nivel de conocimiento capacidades y habilidades” (Eslava, 2004).

**Variable: Desempeño laboral por competencias**

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, 2000)

#### 3.2.2 Definición operacional

**Variable: Gestión del Talento Humano basada en competencias**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato, 2009).

**Variable: Desempeño laboral por competencias**

Son: “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser

medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la entidad para lograr la estrategia” (García 2001).

### 3.2.3 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE	CATEGORIAS	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Gestión del Talento Humano basada en competencias	(Nivel de competencias) MUY COMPETENTE  COMPETENTE  POCO COMPETENTE  INCOMPETENTE	<b>Dimensión interna</b> * Composición del Talento Humano por competencias	- Conocimientos  - Habilidades  - Capacidades  - Motivaciones  - Actitudes	<b>Técnicas</b>  - Análisis documental - Evaluación de las competencias de los jefes de unidades orgánicas  - Evaluación 360°  <b>Instrumentos</b>  * Formatos * Cuestionario
	BUENO  APROPIADO  NO APROPIADO	<b>Dimensión externa</b> * <b>Factores extrínsecos</b> del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del Talento Humano.	- Clima laboral - Perspectiva de desarrollo profesional - Condiciones de trabajo - Reconocimiento y compensación	
Desempeño laboral por competencias	MUY EFICIENTE  EFICIENTE  ACEPTABLE  DEFICIENTE	<b>Factores intrínsecos</b>  * Personalidad y comportamiento	* Atención al usuario * Comunicación * Trabajo en equipo * Liderazgo * Iniciativa * Participación * Relaciones humanas	<b>Técnicas</b>  - Encuesta  <b>Instrumentos</b>  * Cuestionario.
		* Metas, resultados y potencial de desarrollo	* Aprendizaje * Calidad del servicio * Solución de problemas * Mejora continua * Responsabilidad * Satisfacción del usuario * Enfoque en los resultados	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Metodología

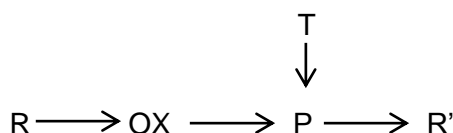
#### 3.3.1 Tipo de estudio

El tipo de investigación según su carácter es cualitativa- cuantitativa. En el primer caso es holística (Evaluación 360°), destacando la interdependencia de cada involucrado y cuantitativa (relación lineal entre los elementos del problema).

#### 3.3.2 Diseño de estudio: Descriptivo propositivo

El tipo de diseño es no experimental y descriptivo propositivo.

*Esquema del diseño de investigación:*



Dónde:

R: Realidad observada

OX: Análisis de la realidad

P: Propuesta (modelo)

T: Teorías que fundamentan la propuesta

R': Realidad que se espera alcanzar

Nota.- Primero se diagnóstica el problema en la realidad y luego se elabora la propuesta.

### 3.4 Población y muestra

#### 3.4.1 Población.

\* Para evaluar el nivel de Gestión del Talento Humano por competencias se ha considerado a los cinco Jefes de las Unidades Orgánicas de la Oficina General de Administración: Contabilidad, Logística y Servicios generales, Tesorería, Informática y Sistemas y el Centro de Atención al Ciudadano, así como de las dos Unidades Orgánicas de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos: Unidad de Planificación y Desarrollo de personas y la Unidad de Remuneraciones, Bienestar Social y Salud Ocupacional, que son cargos de confianza.

\* Para medir las competencias así como analizar el desempeño laboral del personal administrativo, se ha considerado a los 93 empleados administrativos que conforman el Cuadro Analítico de Personal (CAP) y que están considerados como servidores públicos de apoyo administrativo (secretarías, técnicos administrativos, asistentes administrativos y auxiliares administrativos). En tal razón, no están incluidos por la naturaleza de su función: conserjes, choferes, especialistas administrativos, trabajadores de servicios, obreros, guardianes y analistas administrativos.

Igualmente, está excluido todo el personal que ejerce funciones de apoyo administrativo eventual, dado a que la opinión que emitiría tal personal estaría sesgada, pues al evaluar a su jefe de Unidad Orgánica necesariamente tendría que estar orientada a favorecerlo o en todo caso, es posible que en el poco tiempo que tiene de desempeñar su función ni siquiera lo conozca bien.

### **3.4.2 Muestra**

La muestra está conformada por la misma población para ambos casos.

## **3.5 Métodos de investigación.**

Los métodos utilizados son: Observación, análisis documental, Inductivo-deductivo, analítico, modelación y sistémico.

## **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica de investigación utilizada para el caso de la recolección de datos respecto a la evaluación de la Gestión del Talento Humano a los Jefes de las Unidades Orgánicas es la herramienta integral denominada 360°. En tal razón, se diseñó los formatos respectivos, atendiendo a las competencias requeridas por la institución y al puesto respectivo y en base a los criterios: Conocimientos, habilidades y actitudes.

Para la medición de las competencias así como el desempeño del personal administrativo se utilizó el cuestionario, conformado por 48 ítems, según las dimensiones respectivas. Ambos instrumentos fueron diseñados por el autor. En cuanto al proceso de validación y confiabilidad fue consultado a 2 expertos (antes de comenzar con la evaluación y luego de la aplicación de



la prueba piloto para medir su impacto y validez). Los mismos que a partir de los resultados, recomendaron hacer los ajustes necesarios, eliminando las preguntas que no guardaban mucha relación y corrigiendo las que no denotaban el enfoque por competencias.

### **3.7 Métodos de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizó las técnicas cualitativas (redacción de resúmenes, codificación e inducción) en las que los datos son presentados de manera gráfica y, las técnicas cuantitativas (análisis descriptivos y ligados a la hipótesis) en forma numérica, utilizando las fórmulas estadísticas y el programa SPSS22.

**CAPITULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## **IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Descripción de los resultados**

En este capítulo se describen los resultados obtenidos respecto a los dos primeros objetivos de la investigación, dado a que los otros dos restantes se encuentran contemplados en la propuesta. Vale decir, en primer lugar, evaluar la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en base a competencias, mediante el sistema 360° a los Jefes de las Unidades Orgánicas de la Oficina General de Administración (por el Jefe de oficina, autoevaluación, los usuarios y proveedores, pares, y colaboradores). En segundo lugar, evaluar el desempeño laboral por competencias del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

#### ***4.1.1 Gestión del Talento Humano por competencias en la Oficina General de Administración (OGA)***

En esta sección se presenta la medición de la Gestión del Talento Humano por competencias a los Jefes de las Unidades Orgánicas de Contabilidad, Tesorería, Logística y Servicios Generales, Centro de atención al Ciudadano e Informática y Sistemas, unidades pertenecientes a la Oficina General de Administración. La información se obtuvo directamente de los involucrados, usándose para el efecto formatos diseñados por el autor (Anexo 1).

La medición de las competencias se efectuó mediante la autoevaluación (A) y la evaluación por el Jefe de la OGA, de cuyo resultado se obtuvo la evaluación final (EF). Asimismo, se evaluaron las competencias básicas: Conocimientos técnicos, habilidades y actitudes; y las competencias específicas de acuerdo a la naturaleza del cargo ejercido. Vale decir, competencias requeridas por la municipalidad y para el cargo.

Finalmente, para la presentación de los resultados se han considerado sólo el diseño de tablas, dado a que reúnen la suficiente información requerida para el análisis e interpretación de los datos. Para el cálculo se efectuó por cada competencia, obteniéndose el puntaje de 1 a 4. El puntaje acumulado se distribuyó en base a las 05 competencias específicas de cada cargo.

Los puntajes totales alcanzados para cada nivel de competencia fueron establecidos según la Tabla 2.

**Tabla 2. Niveles de competencia y puntaje**

<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>PUNTAJE</b>
MUY COMPETENTE	De: 17 - 20
COMPETENTE	De: 13 – 16
POCO COMPETENTE	De: 09 - 12
INCOMPETENTE	De: 05 - 08

**Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados de los formatos**

Los resultados finales alcanzados por cargo (ver Tabla 3), se establecieron comparando los niveles de competencia y el puntaje respectivo.

**Tabla 3. Nivel de competencia por cargo**

<b>CARGO POR UNIDAD ORGÁNICA</b>	<b>PUNTAJE (*)</b>			<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>
	<b>A</b>	<b>OGA</b>	<b>PF</b>	
<b>Jefe de Contabilidad</b>	12	10	11	POCO COMPETENTE
<b>Jefe de Tesorería</b>	12	09	11	POCO COMPETENTE
<b>Jefe de Logística y Servicios Generales</b>	12	08	10	POCO COMPETENTE
<b>Jefe de Informática y Sistemas</b>	12	10	11	POCO COMPETENTE
<b>Jefe del Centro de Atención al Ciudadano</b>	12	08	10	POCO COMPETENTE

**Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados de los formatos**

Tal como se observa en la Tabla 3, se puede comprobar que todos los Jefes de unidad alcanzan el nivel de POCO COMPETENTE. Este resultado se puede interpretar como que todos los funcionarios de confianza de la actual gestión edilicia, no reúnen los requisitos para ejercer el cargo y por consiguiente, tampoco las competencias requeridas por la municipalidad.

#### **4.1.2 Desempeño laboral de los Jefes de Unidad**

##### **Desempeño por los usuarios y proveedores**

El procedimiento consistió en utilizar el formato del Anexo 2, conteniendo las competencias básicas y específicas iguales para cada cargo. Se midieron las competencias básicas: Conocimientos, motivación, habilidades, actitudes, aptitudes-rasgos de personalidad, valores y orientación resultados. El proceso de evaluación por los usuarios y proveedores comprendió: las 07 competencias básicas y sus respectivas competencias específicas. En este caso, sólo se consideró a las Jefaturas del Centro de Atención al Cliente, Tesorería y Logística. Para el cálculo se efectuó por cada competencia específica, obteniéndose el puntaje de 1 a 3. El puntaje acumulado se contabilizó en base al total alcanzado en cada competencia.

Para la recolección de los datos se recurrió a diez usuarios por cada unidad, haciendo un total de 30 encuestados. En el caso de los proveedores comprendió a cinco por unidad, totalizando 15. Tanto el usuario como el proveedor se escogieron aleatoriamente, sin considerar alguna característica en particular.

Los puntajes alcanzados para cada categoría fueron establecidos según la Tabla 04:

**Tabla 4. Categorías de desempeño y puntaje**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PUNTAJE</b>
BUENO	De: 59 - 84
ACEPTABLE	De: 33 – 58
DEFICIENTE	De: 07 - 32

**Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del formato**

Los resultados finales alcanzados por cargo (ver Tabla 5), se establecieron comparando los niveles de desempeño y el puntaje promedio respectivo.

**Tabla 5. Resultados de la evaluación del desempeño por competencias y cargo**

CARGO POR UNIDAD ORGÁNICA	PUNTAJE (*)		DESEMPEÑO
	P	PF	
<b>Jefe de Tesorería</b>	28	28	DEFICIENTE
<b>Jefe de Logística y Servicios Generales</b>	32	32	DEFICIENTE
<b>Je del Centro de Atención al Ciudadano</b>	30	30	DEFICIENTE

(\*) U: Usuarios, P: Proveedores PF: Puntaje final.

**Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del formato**

De acuerdo a los datos de la Tabla 5, se puede comprobar que los jefes de unidad alcanzan un desempeño calificado como DEFICIENTE. Este resultado se puede interpretar como que los funcionarios de confianza de las tres unidades evaluadas de la actual gestión edilicia, no están capacitados para desempeñar el cargo. Esto se corrobora si se toma en consideración los resultados de POCO COMPETENTE en la Tabla 3.

### ***Desempeño laboral por el colega (par) y los colaboradores***

Para medir el desempeño se utilizó el formato del Anexo 3, el mismo que comprende las 7 competencias básicas: conocimientos, calidad en el trabajo (probidad), orientación a resultados, compromiso con la institución, ética(integridad), vocación de servicio, habilidades y destrezas; así como competencias específicas iguales para cada cargo. Para el cálculo se efectuó por cada competencia específica, obteniéndose el puntaje de 1 a 3. El puntaje acumulado se contabilizó en base al total alcanzado en cada competencia.

Para la recolección de los datos se propició contar con los 5 jefes de unidad quienes se evaluaron entre sí. En el caso de los colaboradores más cercanos se adoptó contar con 05 empleados de unidades diferentes, los cuales fueron escogidos en forma aleatoria, teniendo bastante cuidado de encuestarlos en forma anónima. Los puntajes alcanzados para categoría fueron establecidos según la Tabla 6.

**Tabla 6. Categorías de desempeño y puntaje**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>BUENO</b>	De: 59 - 84
<b>ACEPTABLE</b>	De: 33 – 58
<b>DEFICIENTE</b>	De: 07 - 32

**Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados del formato**

Los resultados finales alcanzados por cargo, se establecieron comparando los niveles de desempeño y el puntaje promedio respectivo (ver tabla 7).

**Tabla 7. Resultados de la evaluación del desempeño por competencias por cargo**

<b>CARGO POR UNIDAD</b>	<b>PUNTAJE (*)</b>			<b>DESEMPEÑO</b>
	<b>ORGÁNICA</b>	<b>PAR</b>	<b>C</b>	
<b>Jefe de Contabilidad</b>	50	32	41	ACEPTABLE
<b>Jefe de Tesorería</b>	52	25	38	ACEPTABLE
<b>Jefe de Informática y Sistemas</b>	54	28	41	ACEPTABLE
<b>Jefe de Logística y Servicios Generales</b>	52	24	38	ACEPTABLE
<b>Je del Centro de Atención al Ciudadano</b>	50	24	37	ACEPTABLE

(\*) PAR: Par, C: Colaboradores, PFP: Puntaje final promedio.

**Fuente: Elaboración propia sobre la base de los resultados de los formatos**

De acuerdo a los datos de la Tabla 7, se puede comprobar que los Jefes de unidad alcanzan un desempeño catalogado como ACEPTABLE. Este resultado se explica por un lado, que los jefes son caragos de confianza y por lo tanto, prefieren quedar bien calificados entre ellos; sin embargo, la calificación por parte de los colaboradores demuestra que es casi la mitad del puntaje asignado por ellos.

Los datos de la Tabla 7, respecto a la calificación de los colaboradores hacen notar que es un tanto similar al puntaje de los usuarios y proveedores, esto indica la confiabilidad de ambos puntajes. Lo cual indica una vez más que los jefes de unidad no reúnen las condiciones de desempeño.

#### **4.1.3 Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca**

En esta sección se presenta el nivel de desempeño en base a competencias del personal que ejerce funciones administrativas y que están considerados como servidores públicos de apoyo (secretarias, técnicos administrativos, asistentes administrativos y auxiliares administrativos), no se consideran conserjes, choferes y obreros. El número de empleados es 93 según el cuadro analítico de personal.

Para la medición del desempeño se ha adoptado el criterio de evaluar por dimensiones: Interna y externa. En la dimensión interna se contempla la composición del Talento Humano por competencias, en la dimensión externa se considera los factores extrínsecos o del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del Talento Humano y, los factores intrínsecos (personalidad y comportamiento; metas, resultados y potencial de desarrollo).

Los datos se consiguieron mediante la aplicación de una encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario, el mismo que fue validado mediante el dictamen de dos expertos. Previamente a ello se aplicó a manera de pre diagnóstico una encuesta al personal nombrado el año pasado, sirviendo como referencia para la corrección de cada uno de los ítems de la actual encuesta efectuada en la presente gestión.

#### ***Composición del Talento Humano por competencias en base a su dimensión interna***

Para el análisis e interpretación de los resultados de dimensión interna, se tomó en consideración los indicadores: Conocimientos, habilidades capacidades, motivaciones y actitudes, utilizando el cuestionario con 10 Ítems (Ver Anexo 4). La valoración para las respuestas de cada uno de los ítems fue: SI = 2; UN POCO = 1 y NO= 0.

Los puntajes establecidos según las categorías, frecuencias y porcentaje se muestran en la Tabla 8.



**Tabla 8. Composición del Talento Humano por competencias (Dimensión interna)**

CATEGORÍAS	PUNTAJE	Nº DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
INCOMPETENTE	0 - 8	13	15%
POCO COMPETENTE	9 - 12	45	48%
COMPETENTE	13 - 16	32	34%
MUY COMPETENTE	17 - 20	03	3%
<b>TOTAL</b>		93	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las encuestas

De acuerdo a los datos de la Tabla 8, sólo el 3% tiene un alto nivel de conocimientos, posee habilidades y capacidades para desempeñarse en el cargo, está motivado y sus actitudes son positivas. Mientras que la mayoría posee un Talento Humano que necesita ser potenciado.

***Composición del Talento Humano por competencias en base a su dimensión externa (Factores extrínsecos)***

Para esta parte se tomó en consideración los indicadores: perspectiva del desarrollo profesional, reconocimiento y compensación, condiciones de trabajo y clima laboral. Utilizando el cuestionario con 10 ítems (Ver Anexo 4). La valoración para las respuestas de cada uno de los ítems fue: SIEMPRE = 2; ALGUNAS VECES = 1; NUNCA = 0

Los puntajes establecidos según las categorías, frecuencias y porcentaje se muestran en la Tabla 9.

**Tabla 9. Composición del Talento Humano por competencias (Dimensión externa)**

CATEGORIAS	PUNTAJE	Nº DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
BUENO	16 - 20	20	21.5 %
APROPIADO	11 - 15	40	43.0%
NO APROPIADO	0 - 10	33	35.5%
<b>TOTAL</b>		93	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de encuestas

De acuerdo a los datos de la Tabla 9, los factores extrínsecos o del entorno inciden favorablemente en la captación, desarrollo y permanencia de Talento Humano. La influencia viene determinada por las buenas condiciones de trabajo (20%), apropiadas perspectivas de desarrollo profesional (40%), y no apropiados: clima laboral, reconocimiento y compensación (33%).

### **Desempeño laboral por competencias en base a sus factores intrínsecos**

En esta parte se tomó en consideración los factores personalidad y comportamiento con sus indicadores: Atención al usuario, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, participación y relaciones humanas, así como los factores metas, resultados y potencial de desarrollo con sus indicadores: Aprendizaje, calidad del servicio, solución de problemas, mejora continua, responsabilidad, satisfacción del usuario y enfoque en los resultados. Utilizando el cuestionario con 28 Items (Ver Anexo 4). La valoración para las respuestas de cada uno de los ítems fue: SIEMPRE = 2; ALGUNAS VECES = 1; NUNCA = 0

Los puntajes establecidos según las categorías, frecuencias y porcentaje se muestran en la Tabla 10.

**Tabla 10. Desempeño laboral por competencias (Factores intrínsecos)**

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>Nº DE EMPLEADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>MUY EFICIENTE</b>	45 - 56	10	11 %
<b>EFICIENTE</b>	33 - 44	25	27%
<b>POCO EFICIENTE</b>	21 - 32	43	46%
<b>DEFICIENTE</b>	0 - 20	15	16%
<b>TOTAL</b>		93	100%

**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados de la Tabla 10, se establece que el 62% del personal administrativo tiene un desempeño de poco eficiente a deficiente. Los factores más influyentes tienen que ver con la personalidad y el comportamiento así como con el cumplimiento de metas, resultados y potencial de desarrollo.

## 4.2 Discusión de los resultados

Recapitulando los dos primeros objetivos de nuestra investigación, podemos señalar que nos propusimos en primer lugar, evaluar la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias a los jefes de las unidades orgánicas de la Oficina General de Administración (OGA), para cuyo efecto se recurrió al sistema de evaluación 360° con formatos pre diseñados (Evaluación por el jefe de la OGA, autoevaluación, evaluación de los pares y colaboradores y evaluación por parte de los usuarios y proveedores). En segundo lugar, el propósito fue evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad, considerando sólo a aquellos empleados que se encuentran en el Cuadro de Asignación Personal (CAP) y que son servidores públicos de apoyo administrativo (secretarías, técnicos administrativos, asistentes administrativos y auxiliares administrativos), excluyendo a conserjes, choferes y otros similares. Para el cumplimiento de este objetivo se utilizaron las encuestas efectuadas a 93 empleados.

En cuanto a la validez interna de nuestra investigación podemos inferir que el principal problema encontrado estuvo referido al trabajo de campo (renuencia a las facilidades por parte de la institución para la aplicación de los instrumentos), lo cual representó una fuerte limitación, pues para superarlo se tuvo que recurrir a un previo convencimiento a los involucrados sobre el sentido del trabajo dada la amistad con muchos de ellos. Referente al método empleado se puede decir que es el adecuado debido al nivel y diseño del estudio descriptivo propositivo.

Respecto a la muestra creemos que es representativa dado a que se ubicó exactamente a cada una de las personas que se encuentran en el Cuadro Analítico de Personal (CAP 2015), pues existe un número no determinado de personal que pese a desarrollar funciones administrativas, su carácter contractual es inestable, por carecer de una ubicuidad funcional específica. Esto permite aseverar que la muestra utilizada es suficiente para garantizar la calidad de los resultados. Además que los instrumentos que se ha empleado han sido adecuadamente revisados y validados por dos expertos conocedores

del tema, por lo que se puede confiar en los resultados pese a las limitaciones que se ha encontrado.

En lo referente a la validez externa, se puede indicar que los resultados planteados se pueden generalizar a otros contextos como el público, porque el sistema de evaluación 360° aplicado en la Municipalidad, cuenta con formatos por competencias diseñados por el autor, en tal razón, puede servir también para otras instituciones privadas en investigaciones similares.

Por otro lado, al comparar los antecedentes respecto a los formatos utilizados en la tesis Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de artes gráficas de México se parecen; vale decir, existe cierta semejanza en la diagramación más no en el contenido, dado a que en nuestro caso, hemos adoptado como competencias: conocimientos, habilidades y actitudes para los jefes de las unidades orgánicas y las competencias: conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes, para medir el desempeño por competencias de los empleados, lo que conlleva a obtener resultados y conclusiones diferentes.

En cuanto a los demás estudios presentados como antecedentes y confrontando con las teorías que sustentan nuestro modelo, podemos observar que existe una enorme diferencia con nuestro trabajo en cuanto al enfoque y concepción, esto se expresa claramente en el tratamiento metodológico utilizado, pues los datos obtenidos por ellos carecen de objetividad. En cambio, nuestro trabajo en lo cuantitativo tiene una concepción lineal, es decir que hay claridad entre los elementos que conforman el problema.

Finalmente, en este campo de la Gestión del Talento Humano hay mucho por hacer, pues en el contexto peruano poco es lo que se ha avanzado. Nuestro aporte metodológico empleado en nuestro trabajo si bien es cierto es inicial, sin embargo, nuestro interés apunta a profundizar el análisis a fin de brindar un modelo cuya utilidad práctica sirva a otros Gobiernos Locales del país.

#### **4.3 Propuesta: Diseño y desarrollo del modelo conceptual de Gestión del Talento Humano por competencias con enfoque sistémico y por procesos, para mejorar la Gestión de los Recursos Humanos y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca y pautas para su implantación.**

##### **4.3.1 Generalidades**

En esta sección se presenta el diseño y desarrollo del modelo propuesto, así como el establecimiento de las pautas necesarias para su implantación por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, en aras de la innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio.

La propuesta contempla en primer lugar, los aportes teóricos que sustentan el modelo conceptual; vale decir, los fundamentos básicos para la conceptualización del diseño, el enfoque y desarrollo de su estructura. En segundo lugar, se formulan los objetivos, la justificación y los beneficios de la aplicación del modelo; y finalmente, su descripción teórica ordenada por fases, etapas y procesos.

##### **4.3.2 Aportes teóricos que sustentan el modelo**

###### ***El modelo de Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato***

Chiavenato plantea que la moderna Gestión del Talento Humano se centra en seis procesos: Admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas (Ver Figura N° 7).

A continuación, definamos brevemente cada uno de los principales componentes contemplados en el Modelo de Chiavenato:

*Admisión de personas.*- Representa el proceso mediante el cual se debe iniciar la Gestión del Talento Humano, este consta de tres sub procesos importantes: reclutamiento, selección e inducción.

*Aplicación de personas.*- Significa lo que deberán hacer las personas, incluye la descripción y análisis de cargos así como la evaluación del desempeño laboral.

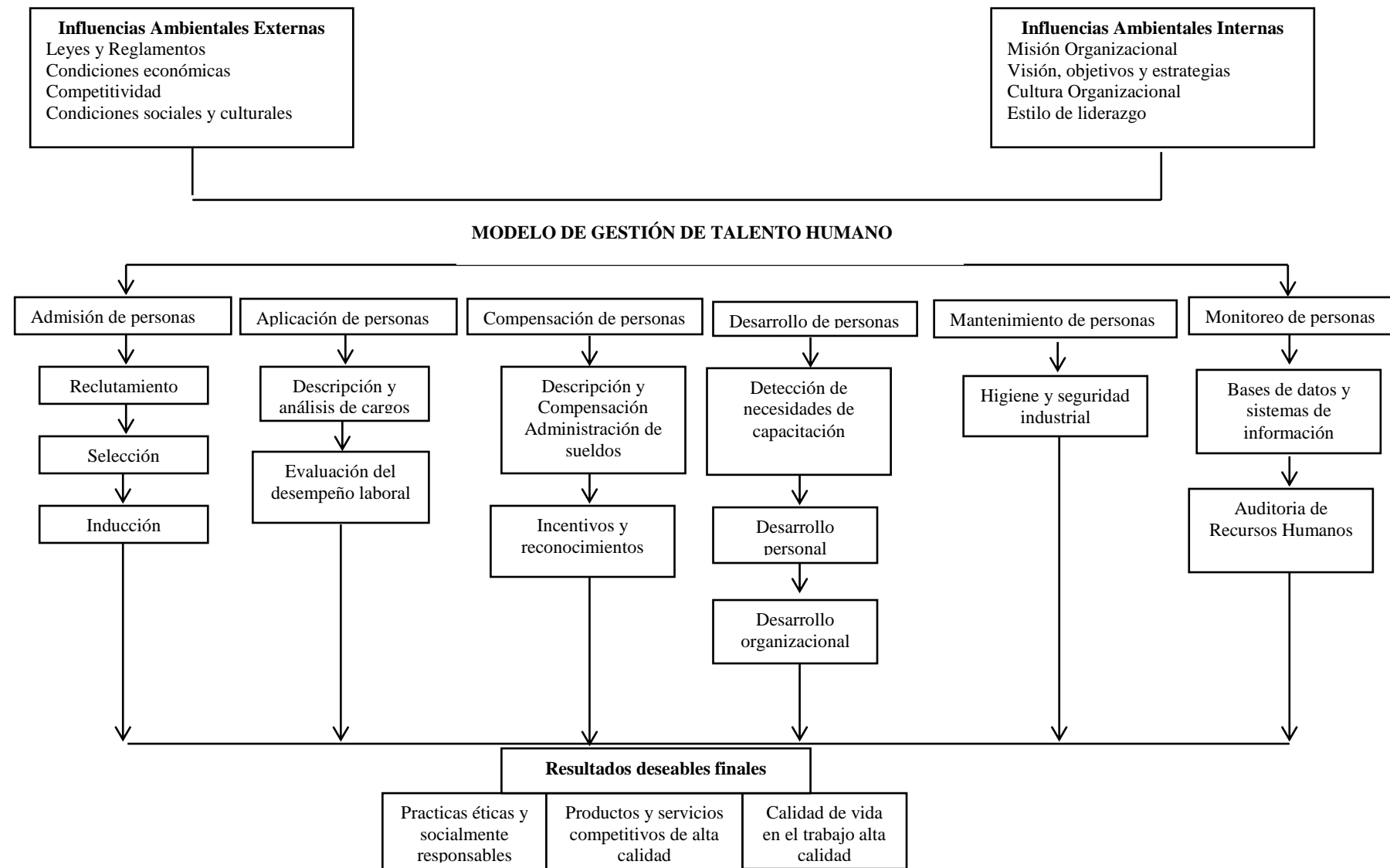
*Compensación de personas.*- Este componente consiste en tratar de compensar a las personas mediante estímulos, con el fin de satisfacer sus necesidades individuales. Incluyen los incentivos y reconocimientos.

*Desarrollo de personas.*- Es el componente orientado a satisfacer las necesidades de capacitación, el desarrollo personal y organizacional.

*Mantenimiento de personas.*- Referido a cómo retener a las personas en el trabajo, proceso orientado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas en el trabajo. Aquí es importante hacer notar la seguridad laboral e higiene industrial (salud ocupacional).

*Monitoreo de personas.*- Este componente tiene que ver con lo que hacen las personas. Para este componente es necesaria la inclusión de una Base de datos y sistemas de información, así como la inclusión de un proceso de auditoría de los recursos humanos.

Sumado a esto, el modelo contempla las influencias ambientales externas (leyes y reglamentos, condiciones económicas, competitividad y las condiciones sociales y culturales) y las influencias ambientales internas (misión organizacional; visión, objetivos y estrategias; cultura organizacional y estilo de liderazgo). Todo lo cual conlleva a los resultados deseables finales, es decir, las prácticas éticas y socialmente responsables, los productos o servicios competitivos de alta calidad así como la calidad de vida en el trabajo.



**Figura Nº 7. El Modelo de Gestión de Talento Humano de Chiavenato**  
Fuente: Chiavenato (2010)

## ***El enfoque sistémico en la Gestión del Talento Humano de las organizaciones***

La perspectiva sistémica es compleja. En este acápite ponemos la relevancia que tiene la teoría de los sistemas, teniendo en consideración la totalidad de los elementos que interactúan de forma conjunta y con el entorno. Donde cada elemento se puede estudiar de forma aislada, pero donde sólo adquieren significado a medida que se consideran parte integrante de un todo, y desde esta perspectiva gestionar el Talento Humano de las organizaciones para mejorar el funcionamiento de las mismas.

Para facilitar el estudio de la Gestión del Talento Humano, relacionaremos las organizaciones, grupos y personas como clases de sistemas abiertos en interacción continua con el ambiente que los rodea. En tal sentido, se recurre al concepto sistemas porque permite abordar, con más amplitud y con un enfoque de contingencia o situacional, la complejidad de las organizaciones y la Gestión del Talento Humano. Este concepto visualiza no solo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los subsistemas que lo conforman. Además, el concepto permite adoptar una manera de pensar que sobrepasa la complejidad y reconoce la naturaleza de los complicados problemas de las organizaciones.

El enfoque sistémico en la Gestión del Talento Humano puede descomponerse en tres niveles de análisis:

*Nivel de comportamiento social (la sociedad como macro sistema).* Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.

*Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema).* Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí, y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento individual.



*Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema).* Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, entre otros, y comprender mejor la naturaleza humana.

Estos niveles pueden superponerse en algunos aspectos ya que abarcan varios elementos que son comunes a todos desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organizaciones adquiere una dimensión más amplia y dinámica.

### ***Enfoque por competencias laborales***

El enfoque por competencias laborales emerge como una de las formas de resolver las demandas de mayores exigencias de desempeño, acompañadas por una necesidad de incrementar las habilidades del personal a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente (Martens, 2010). Considerando lo señalado por Martens, la importancia de este enfoque se basa en:

- Enfatizar la relación existente entre desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para construirlo, ya que el enfoque subraya cómo las personas logran altos niveles de desempeño.
- Constituirse en un punto de convergencia entre capacitación y empleo, ya que la certificación de las competencias permite integrar las demandas del mercado de trabajo, con una oferta educativa y capacitación organizada en torno a competencias requeridas.
- Permitir la flexibilidad requerida para enfrentar los fuertes procesos de cambio que actualmente se están dando. La mirada de las competencias enfatiza cómo las personas pueden enfrentar y administrar el cambio a través de aprendizajes permanentes y actualizados, en base a las nuevas demandas socioeconómicas.
- En síntesis, se puede afirmar que el enfoque por competencias laborales, surge como respuesta a la necesidad de generar competencias competitivas basadas en las capacidades de las personas altamente eficaces que trabajan en cada organización.

Finalmente, diversos autores han señalado los beneficios de trabajar con el enfoque por competencias. Los beneficios más destacados son:

- La formación basada en competencias favorece procesos de aprendizaje y formación continuos, beneficia la implementación de programas de capacitación pertinentes, flexibles y de calidad, y permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos (Martens, 2010).
- El enfoque por competencias describe conductas en el ámbito laboral, facilita que los empleados conozcan lo que se espera de ellos y puedan contribuir de mejor manera a las metas organizacionales (OIT, 2000).
- El enfoque por competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse sobre capacidades demostradas. Del mismo modo, al reconocerle competencias al trabajador adquiridas a través de sus prácticas laborales, se aumenta su empleabilidad (OIT, 2000).
- Al desagregar el perfil de una persona en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde se necesita el desarrollo (OIT, 2000).

### ***El enfoque basado en procesos como principio de Gestión del Talento Humano***

Según la norma ISO 9000:2005 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

González (2013, p.1) señala que: “El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge en la familia de normas ISO 9000, que junto con otros 7 principios conforman los denominados ocho principios de gestión de la calidad” que la sustentan: Enfoque al cliente, liderazgo, participación personal, enfoque por procesos, enfoque de sistemas, mejora continua y enfoque en hechos”.

Estos principios de gestión de la calidad se encuentran descritos en la norma ISO 9000:2005. De entre estos principios de gestión de la calidad, tiene gran relevancia el principio de enfoque basado en procesos. Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como proceso. Vale decir, este enfoque según González (2013, p.1) “conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso
- Identificar la interrelación con otros procesos
- Definir las responsabilidades respecto al proceso
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso”.

Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos, enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

### ***La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg***

La teoría de los dos factores fue formulada por Frederick Herzberg. Estos dos factores son factores higiénicos o extrínsecos y factores de motivación o intrínsecos. Veamos cada uno de ellos:

#### *Factores higiénicos o factores extrínsecos:*

Se refiere al ambiente en el que trabajan las personas y cómo desempeñan estas su trabajo. Este tipo de factores extrínsecos están fuera de control de los trabajadores. Son vitales algunos de los siguientes factores higiénicos o extrínsecos: Sueldo y beneficios, política de la institución y su organización, clima laboral, condiciones de trabajo, perspectivas de desarrollo, Status, seguridad laboral y salud ocupacional.

Los factores higiénicos o extrínsecos fueron tomados en cuenta para mejorar la motivación a través de incentivos. Según las investigaciones de Herzberg, estos factores nos sirven para evitar la insatisfacción de los empleados.

Según Herzberg (1995) la dinámica de higiene consiste en 10 pasos y son los siguientes:

- Se enfocan en el contexto en el que se desarrolla el trabajo y las condiciones que lo rodean.
- Cuando los factores higiénicos se deterioran, se produce la insatisfacción laboral, afectando las actitudes laborales.
- Cuando estos factores han sido satisfechos, no habrá insatisfacción, pero tampoco una actitud positiva destacable.
- La gente está insatisfecha en un entorno negativo, pero raramente se encuentran satisfechos.
- Es importante cómo fomentar una motivación satisfactoria.
- Los factores higiénicos operan independientemente de los factores motivadores. Un individuo puede estar altamente motivado en su trabajo y estar insatisfecho con su entorno laboral y, prever los factores higiénicos y motivadores para crear incentivos.
- Todos los factores de higiene son igual de importantes, aunque su frecuencia es muy distinta.
- Las mejoras de los factores de higiene tienen efectos en la eliminación a corto plazo, o prevención, de insatisfacciones.
- Las necesidades de higiene son cíclicas por naturaleza y vuelven a un punto de inicio.
- Las necesidades higiénicas tienen un punto cero cada vez mayor y ninguna respuesta definitiva.

#### *Factores motivacionales o factores intrínsecos*

A diferencia de los factores higiénicos o extrínsecos, estos factores si están bajo el control de la persona debido a que se relaciona con lo que él hace y desempeña. En este caso se involucran sentimientos relacionados con

el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Los principales factores de motivación o intrínsecos son: Logros o resultados, reconocimiento, iniciativa, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, atención al usuario, aprendizaje, calidad del servicio, responsabilidad, participación, relaciones humanas y mejora continua.

Para proporcionar motivación y satisfacción en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento del cargo”. Este enriquecimiento del cargo consiste en la sustitución de las tareas más simples del cargo por otras más complejas, para conseguir con la sustitución las condiciones de desafío y satisfacción personal y, asimismo abarcar el crecimiento personal merced al aumento de motivación y productividad. Con ello hace que sea menor la insatisfacción en el trabajo.

#### **4.3.3 Objetivos de la propuesta**

##### ***Objetivo general***

Presentar el diseño y desarrollo de un Modelo conceptual de Gestión del Talento Humano basado en competencias con enfoque sistémico y por procesos, así como establecer las pautas necesarias para su implantación por la Oficina General de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

##### ***Objetivos específicos***

1. Efectuar el análisis situacional de la Oficina General de Administración mediante el diagrama causa-efecto y la matriz FODA, para identificar los factores que inciden en el desempeño del personal de cada unidad orgánica.
2. Determinar la influencia ambiental interna en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, recreando su misión, visión y objetivos organizacionales, así como establecer el clima laboral, la cultura organizacional y el estilo de liderazgo imperante.
3. Establecer el diseño organizacional de la Oficina General del Talento Humano, mediante el rediseño de su actual estructura orgánica, la

conformación del Comité de Gestión del Talento Humano y sus documentos de gestión.

4. Elaborar una estrategia metodológica para el proceso de captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo por competencias, para mejorar la Gestión del Talento Humano y su desempeño laboral.

5. Proponer a la unidad orgánica de planificación y desarrollo de personas, un sistema de control y seguimiento del personal, utilizando para el monitoreo el establecimiento de una base de datos y sistemas de información.

6. Proponer a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos las pautas y acciones necesarias para la implementación del modelo.

#### ***4.3.4 Justificación de la propuesta***

Las organizaciones modernas hoy en día, vienen adoptando herramientas de optimización basadas en los nuevos enfoques gerenciales (gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las teorías de calidad y de gestión del servicio), con el propósito de establecer metas que permitan el alcance de los planes estratégicos, enfocados al cumplimiento de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales.

La necesidad de plantear un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias, incidirá en la mejora del desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca, ya que mediante su análisis situacional se podrá identificar los factores intrínsecos y extrínsecos que inciden en sus desempeño, así como se podrá establecer los lineamientos estratégicos a seguir en cuanto a la influencia ambiental interna, la organización de la nueva Oficina General de Gestión del Talento Humano; igualmente, la captación, capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo, y el sistema de control y seguimiento, requeridos para su implementación y el logro de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, el Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias propuesto, generará beneficios para la Municipalidad, el empleado y el usuario, en lo que respecta a la satisfacción. En tal virtud, esta propuesta

también se justifica desde tres puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, ya que la misma contribuirá a mejorar la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias del personal administrativo a través del desarrollo del capital humano en la Municipalidad y en otras de la misma dimensión.

Desde el punto de vista teórico, esta propuesta generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área de Gestión del Talento Humano, como del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de una u otra manera se confrontan teorías ( en nuestro caso se analizan cuatro fundamentos teóricos), lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente. Por otra parte, desde el punto de vista metodológico, esta propuesta está generando la aplicación de un nuevo método sistémico por procesos, para generar conocimiento válido y confiable dentro del área de Gestión de Recursos Humanos.

Finalmente, en cuanto a su alcance, esta propuesta abrirá nuevos caminos para que las Municipalidades del Perú innoven su organización y gestión institucional.

#### ***4.3.5 Beneficios de la propuesta***

##### ***Beneficios para la Municipalidad***

- Mejorar la productividad del personal administrativo.
- Progreso en la atención al cliente.
- Acrecentamiento en la eficiencia de los resultados.
- Mejora de la imagen institucional.
- Mejora en las relaciones humanas al interior de cada oficina.
- Cambio de actitudes y comportamientos del personal administrativo.
- Servicio orientado al perfeccionamiento y la calidad.
- Aumento de la eficiencia- eficacia individual y grupal de los empleados.

##### ***Beneficios para el empleado***

- Mejoramiento de sus condiciones laborales
- Aumento de la motivación.

- Mejores relaciones interpersonales
- Mejora en su actitud y aptitud.
- Adquirir y desarrollar habilidades que le permitan adaptarse a los cambios institucionales.
- Actuación con principios y valores.
- Trabajo en equipo, por procesos y para resultados.

### ***Beneficios para el usuario***

- Mayor interés por la solución de los problemas locales.
- Mejor trato al usuario-cliente.
- Transparencia e información oportuna.
- Una mejor capacidad de respuesta.

### ***4.3.6 Descripción del modelo conceptual propuesto***

El Modelo está estructurado por fases, procesos y etapas (ver Figura 8). Expliquemos brevemente cada fase y procesos correspondientes.

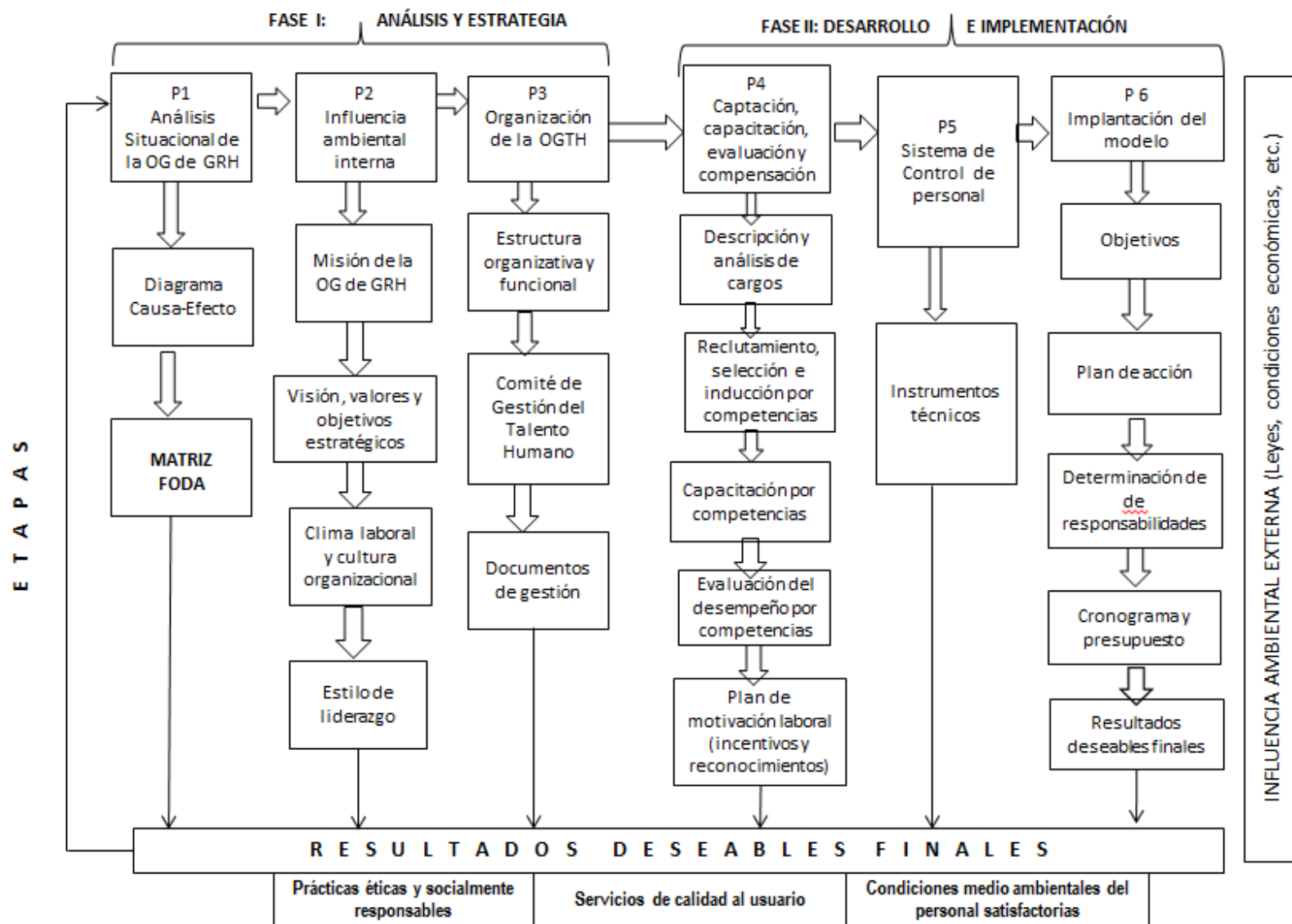
#### ***Fase I: Análisis y estrategia***

En esta primera fase se describen los tres primeros procesos: análisis situacional de la Oficina General de Administración que es el lugar donde se suscitan los mayores problemas de atención al usuario y proveedor, la influencia ambiental interna y la organización de la Oficina General de Gestión del Talento Humano. Se comprende que en esta fase de transición las etapas descritas deberán ser programadas a ser ejecutadas en el primer año de gestión.

#### ***Fase II: Desarrollo e implantación***

En esta fase se empieza elaborando la estrategia metodológica planteada para mejorar el proceso de captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo por competencias, luego se propone el funcionamiento del sistema de control y seguimiento; para finalmente, plantear algunas alternativas respecto al proceso de implantación del modelo.





**Figura 8. El modelo conceptual de gestión del talento humano por competencias desde el enfoque sistémico**  
**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.3.7 Estructura del desarrollo de la propuesta por fases y procesos**

##### **Fase I: Análisis y estrategia**

##### **Proceso 1: Análisis situacional de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos**

Este proceso está conformado por la combinación de dos instrumentos de diagnóstico: El diagrama causa y efecto de Ishikawa y la Matriz FODA. Su objetivo principal es presentar de manera fehaciente un diagnóstico sucinto y determinar el entorno donde se desenvuelve.

##### *El diagrama causa – efecto de la Oficina General de Gestión de R.H.*

Este diagrama (figura 9), describe el problema (efecto), las categorías apropiadas al problema y las causas relacionadas con cada categoría, las cuales son:

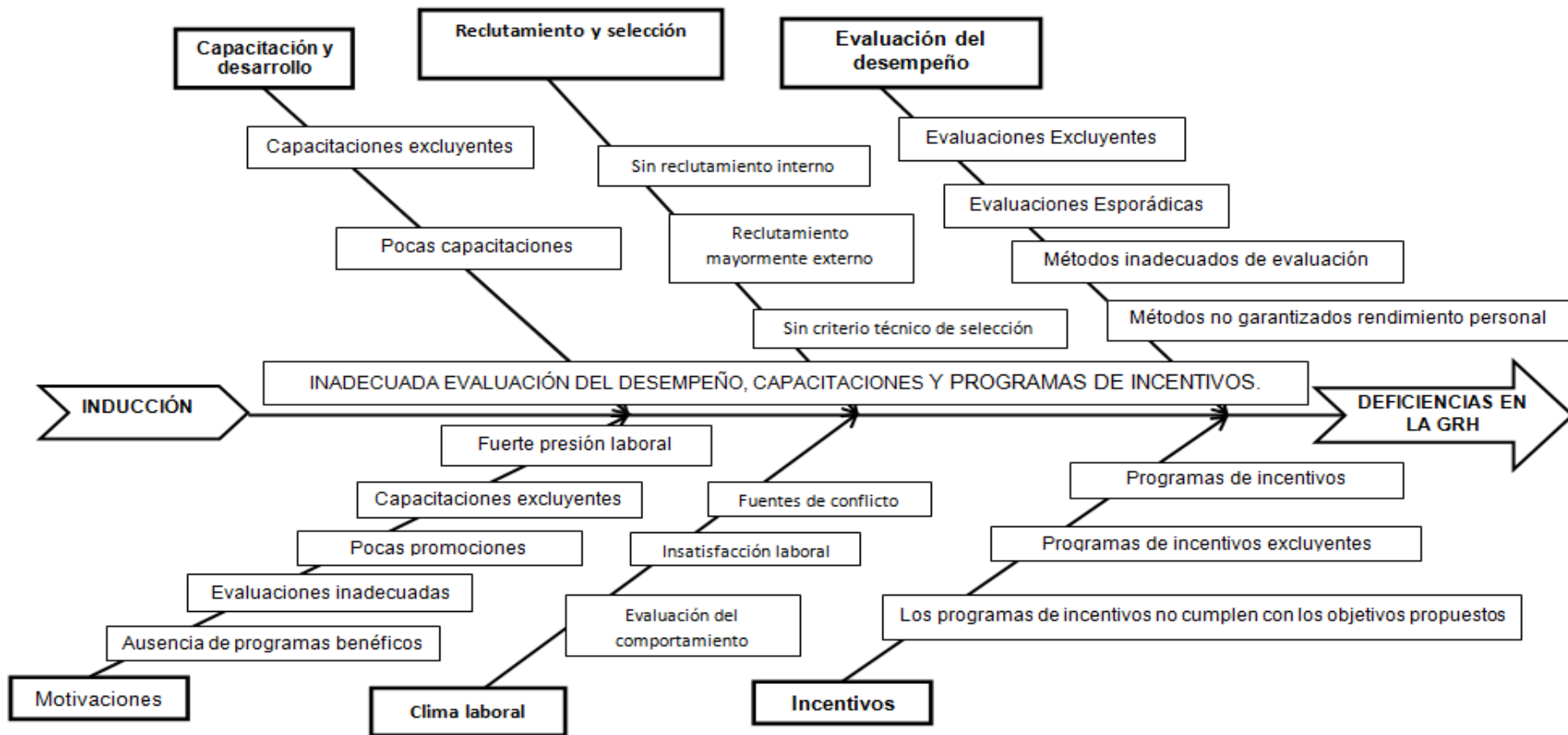
*Problema (efecto):* Deficiencias en la Gestión de Recursos Humanos.

*Categorías apropiadas al problema:* Capacitación y desarrollo, Reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, motivaciones, clima laboral e incentivos.

*Causas relacionadas con cada categoría:*

- Capacitación y desarrollo: Pocas capacitaciones y excluyentes
- Reclutamiento y selección: Mayormente externo y sin criterio técnico.
- Evaluación del desempeño: Esporádicos, excluyentes y con métodos inadecuados que no garantizan su real rendimiento.
- Motivaciones: Ausencia de compensaciones económicas y programas benéficos, fuerte presión laboral, pocas promociones.
- Clima laboral: Insatisfacción laboral, conflictos internos y relaciones interpersonales resquebrajadas.
- Incentivos: Excluyentes y sin criterio técnico.

*El ¿Por qué? de las causas:* El criterio político, familiar o amigable prima antes que el criterio técnico en la toma de decisiones.



**Figura 9. Diagrama causa-efecto de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos**  
**Fuente: Elaboración propia**

### ***Matriz FODA de Gestión del Talento Humano para la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos***

Después de haber realizado el diagrama de causa-efecto se hace necesario profundizar en el análisis interno y analizar el contexto externo mediante el análisis FODA, dado que ambos impactan en las definiciones estratégicas de la oficina.

El análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades que son las variables internas que puede controlar la institución, así como el análisis de las oportunidades y amenazas producto del entorno. El propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal administrativo de la oficina, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

**Tabla Nº 11. Matriz FODA de Gestión del Talento Humano para la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos**

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
	<p>1. Implementación de nuevos procesos y sistemas.</p> <p>2. Firmas de convenios de capacitación con entidades de prestigio.</p> <p>3. Todos los empleados gozan de las prestaciones y beneficios de ley</p> <p>4. Mejora del personal por medio de una mejor selección.</p>	<p>5. No se contrata al personal idóneo.</p> <p>6. Falta de personal calificado.</p> <p>7. Permanencia de una ineficiente gestión municipal.</p> <p>8. Carencia de una cultura institucional orientada a mejorar la calidad de capital humano Municipal.</p>
	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<p>9. Equipo humano joven y con colectivos motivados hacia la mejora.</p> <p>10. Importantes recursos financieros</p>	<p>* Identificación de líneas estratégicas potenciadoras del Talento Humano para la obtención de objetivos y metas institucionales.</p> <p>* Sostenibilidad de un modelo de Gestión de Talento Humano por competencias</p>
	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p>11. Manejo de Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo.</p> <p>12. Existencias de documentos de gestión.</p> <p>13. Deficientes habilidades gerenciales.</p> <p>14. Falta de capacitación y desarrollo del personal</p> <p>15. No aplican los procesos adecuados de reclutamiento y selección del personal.</p> <p>16. Falta de compromiso laboral por motivación.</p>	<p>* Mejoramiento de los requerimientos ocupacionales dl personal administrativo.</p> <p>* Provisión de Talento Humano en correspondencia con los requerimientos ocupacionales.</p> <p>* Viabilización del concepto de competencias en el personal.</p> <p>* Implementación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional.</p> <p>* Actualización de la estructura administrativa.</p> <p>* Implementación de un proceso adecuado de provisión de personal por competencias.</p> <p>* Incorporar estímulos y acciones generadoras de bienestar al personal competente.</p> <p>* Evaluación permanente del desempeño laboral.</p> <p>* Capacitación permanente del personal</p> <p>* Establecimiento de un programa de inducción.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

## ***Proceso 2: Influencia ambiental interna***

A continuación, se presenta una propuesta de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, para la Oficina General de Gestión de recursos Humanos, los cuales podrían ser recreados cuando se constituya la Oficina General de Gestión del Talento Humano:

### *Misión:*

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos es la responsable de gestionar el Talento Humano a través del proceso de captación, capacitación, evaluación y compensación del personal requerido por la Municipalidad, contribuyendo a la presencia de un adecuado entorno laboral y bienestar de las personas, dentro de un marco de relaciones armoniosas con la comunidad y el medio ambiente.

### *Visión:*

La Oficina General de Gestión de Recursos Humanos aspira a ser reconocida como parte integral de la Municipalidad en la consecución de sus objetivos, mediante la gestión eficaz del Talento Humano, con base en estrategias innovadoras y proporcionando los servicios necesarios para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

### *Valores:*

- \* Integridad
- \* Confidencialidad
- \* Compromiso
- \* Implicación
- \* Innovación
- \* Orientación al usuario
- \* Orientación a resultados
- \* Responsabilidad
- \* Honestidad.

### *Objetivos estratégicos:*

- Desarrollar mecanismos que permitan la captación del potencial humano de acuerdo a los requerimientos de la institución
- Orientar la estructura organizativa hacia un modelo centrado en los procesos que garantice una adecuada ubicación del personal administrativo en cargos específicos según el perfil y el área requerida
- Implementar un modelo de capacitación de desarrollo integral del Talento Humano (profesional, técnico y de apoyo) existente
- Intensificar el flujo de información remunerativo, con el objeto de brindar respuestas oportunas y satisfacción del usuario
- Integrar las normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades de salud ocupacional.

### *Clima laboral:*

Propiciar un clima laboral de calidad para satisfacción del personal, íntimamente relacionado con el manejo social de las autoridades edilicias, con el comportamiento de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la Municipalidad y con las características de la propia actividad de cada uno. La mejora de ese ambiente se hará con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

### *Cultura organizacional:*

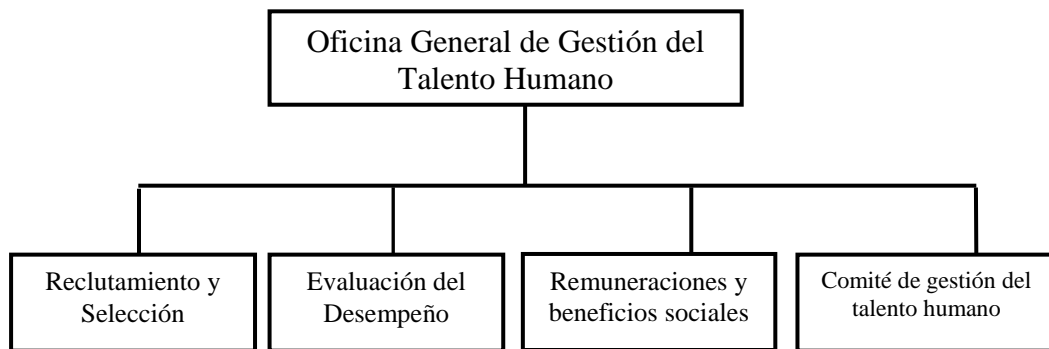
Promover una cultura organizacional basada en los valores de la institución, como las creencias e ideas acerca de qué tipo de objetivos debe perseguir, y las normas de comportamiento que los miembros deben utilizar para lograr estos objetivos.

### *Estilo de Liderazgo*

Fomentar el liderazgo democrático, basado en la colaboración y participación de todos los miembros. Es decir, donde el líder y los subordinados actúan como una unidad.

### **Proceso 3: Organización de la Oficina General de Gestión del Talento Humano**

*Etapa 1: Estructura organizativa y funciones:*



**Figura 10. Organigrama estructural propuesto para la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos**

**Fuente: Elaboración propia**

La Oficina será la encargada de supervisar las funciones del personal, crear políticas, supervisar la implementación del modelo, supervisar, crear, desarrollar e implementar los planes de capacitación para desarrollar el Talento Humano en toda la organización municipal.

*Etapa 2: Comité de Gestión del Talento Humano: Pasos para formación del comité*

*Visualizar el equipo.-* Para que el equipo llegue a desempeñar bien su trabajo, deben hacer cosas en conjunto, se debe definir el propósito y las metas, conocer las razones de estar juntos como equipo y los resultados que se esperan de ellos.

*Establecer las reglas.-* Las reglas o normas básicas, servirán como estándares gracias a los cuales los integrantes del equipo se consideran confiables unos a otros, desarrollar las reglas fundamentales, sentar las bases para la confianza como el ingrediente más importante en el éxito del comité.



*Objetivos del comité.*- El objetivo general consiste en implantar el Modelo de Gestión de Talento Humano; para mejorar el desempeño laboral e incrementar la productividad de los empleados administrativos. Los objetivos específicos consisten en:

- Implementar, evaluar y elaborar informes sobre la herramienta de evaluación de 360°.
- Supervisar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- Evaluar los resultados obtenidos de la implementación del plan de bonificación.
- Evaluar la productividad y motivación de los empleados administrativos.

*Responsabilidades del comité.*- Las funciones y responsabilidades del comité, estarán enfocados al logro de los objetivos y metas comunes. Para un mejor desempeño del comité se pueden utilizar como sugerencias: el trabajo en equipo, identificar y analizar problemas proponer soluciones a los problemas y retroalimentación constante.

### *Etapa 3: Documentos de gestión*

Los documentos de gestión estarán referidos a los existentes en la oficina (de alcance institucional: POI, ROF, etc.) y otros por ser creados en colaboración con la unidad de modernización de la gestión institucional.

### ***Fase II: Desarrollo e implantación***

A continuación, se establece el desarrollo del contenido de la propuesta metodológica para el proceso de captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo, así como las pautas y acciones de los procesos que deben delinearse para la implantación del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias propuesto:

#### ***Proceso 4: Estrategia metodológica para la captación, capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo por competencias***

##### *Etapa 1: Descripción y análisis de cargos propuesto*

Perfil del Jefe de Unidad con enfoque en la Gestión de Talento Humano:

Por calidad del Talento Humano se entiende el perfil general que debe cumplir un funcionario, en cuanto a sus cualidades humanas. A continuación se presentan las características deseables del perfil para un Jefe de Unidad.

*Habilidades:* Hace referencia a las capacitaciones y las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos.

*Adaptación al cambio:* Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y, para adaptarse a los cambios positiva y constructivamente.

*Creatividad e innovación:* Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

*Trabajo en equipo:* Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir las metas comunes. Es decir deberá existir una mutua colaboración a fin de alcanzar la consecución de resultados.

*Visión de futuro:* Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

*Ética:* Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente, el de los demás mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas. La ética en el trabajo es una extensión de los estándares

personales o carencia de ellos que es inherente a la gente que forma el lugar de trabajo.

*Responsabilidad:* Hace referencias al compromiso a un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones.

*Lealtad y sentido de pertinencia:* Se refiere a defender y promulgar los intereses de la municipalidad como si fueran propios.

*Adhesión a normas políticas:* Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.

*Orientación al servicio:* Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios-clientes.

*Actitudes:* Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad en particular. Las cinco actitudes más valoradas para superar un proceso de selección son: Flexibilidad, capacidad de superación, optimismo, iniciativa y motivación

*Entusiasmo:* Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular, es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.

*Persistencia:* Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

#### *Etapa 2: Reclutamiento, selección e inducción por competencias*

*Reclutamiento.-* Es el conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y que cumplan con un perfil deseado por la institución.

#### *Objetivos:*

- Conocer las técnicas de reclutamiento adecuadas para la correcta aplicación del modelo.

- Conocer el perfil del candidato idóneo para satisfacer las necesidades de Talento Humano que requieran las demás oficinas.
- Conocer el proceso de selección de Talento Humano idóneo.

A continuación se presenta las diferencias entre reclutamiento interno y externo:

**Tabla N° 12. Diferencias entre reclutamiento interno y externo**

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>
<b>Los cargos son cubiertos por empleados seleccionados y promovidos dentro de la municipalidad.</b>	Los cargos vacantes son cubiertos por candidatos externos “seleccionados” que ingresan a la municipalidad
<b>Los candidatos se reclutan internamente entre los cuadros de la propia municipalidad.</b>	Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de recursos humanos.
<b>Los candidatos ya son conocidos por la municipalidad, pasaron las pruebas de selección, programas de entrenamiento y fueron evaluados en cuanto a su desempeño.</b>	Los candidatos son “desconocidos” para la municipalidad y requieren ser aprobados y evaluados en el proceso selectivo.
<b>Las oportunidades de mejor empleo son ofrecidas a los propios empleados que puedan ascender apuestos mejores y puedan desarrollar su carrera profesional en la administración.</b>	Las oportunidades de empleo se ofrecen al mercado, donde los candidatos deberían disputarse el empleo.

**Fuente: Elaboración propia**

Proceso de reclutamiento de personal: Los pasos a seguir para desarrollar el proceso de reclutamiento de personal son:

*Pronostico de las necesidades de personal.-* Una vez que se han identificado las necesidades de personal a corto y mediano plazo, la técnica que se sugiere utilizar para pronosticar es la experiencia.

*Reclutamiento de personal.-* Por la estructura organizativa de la municipalidad y el nivel de desempeño alcanzado por el personal administrativo, se recomienda el reclutamiento externo; sin embargo, debería ser transparente donde primen los criterios técnicos antes que los políticos o de familiaridad.

*Selección del método y los medios de reclutamiento.-* Deberá apegarse de acuerdo a las capacidades. El seleccionar los medios de reclutamiento a utilizar es muy importante ya que de esto dependerá la calidad de los

candidatos que se presentarán. Los medios de reclutamiento que se recomiendan son: Presentación de candidatos por los propios empleados, avisos en medios de comunicación masiva o agencias de reclutamiento.

*Recepción de currículum vitae u hoja de vida.*- De la evaluación dependerá que pasen a la segunda etapa de selección. Este análisis implica separar los currículos en tres grupos: Aspirantes que reúnen las características básicas requeridas para el puesto, aspirantes que no sean seleccionados en este proceso previo y aspirantes que si bien no cumplen todas las características, no son totalmente descartados, y en función de cómo se desarrolle el proceso de selección, pueden volver a ser incluidos en el mismo.

*Proceso de selección de personal.*- Los pasos a seguir son:

*Entrevista preliminar.*- Incluirá: experiencia laboral, estudios realizados, actitud, conocimiento, facilidad de expresión y vocación de servicio. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario y sueldo, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir adelante con el proceso. Los pasos siguientes consistirán en la verificación de los datos recabados durante la entrevista.

*Aplicación de pruebas.*- Se seleccionará la que mejor se adapte a las necesidades del cargo. Las pruebas recomendables son: Pruebas de rendimiento, pruebas de habilidades cognoscitivas, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y pruebas de actitud.

*Investigación de antecedentes.*- Un encargado de la oficina tendrá como obligación verificar los datos y las referencias del candidato, se tomará en cuenta las referencias personales como también las laborales.

*Resultados y contratación.*- Se evaluará y comparará las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar. El resultado final del proceso de selección se traducirá en el nuevo personal contratado.

*Proceso de inducción.-* En este proceso se deben establecer objetivos generales y específicos para facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la municipalidad. Este proceso incluye una serie de pasos que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. Además se pueden incluir técnicas para la integración de personal por parte del encargado de la oficina.

### *Etapas 3: Proceso de capacitación por competencias.*

Para poder aplicar un proceso de capacitación por competencias es importante seguir una serie de pasos, Veamos los más principales:

*Detectar necesidad de capacitación.-* Aquí se analizará el tipo de capacitación que se requiere, cuándo se necesita, quien lo precisa y qué métodos son mejores para mejorar en los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. La técnica que se sugiere ser utilizada para la determinación de necesidades es la observación (la cual verifica la existencia de trabajo ineficiente).

*Diseño del plan de capacitación por competencias.-* El contenido de este plan se presenta en la Tabla 13 y comprende aparte de los datos generales: la descripción de la capacitación, situación problemática, objetivos (general y específicos) de la capacitación por competencias y la matriz de desarrollo de la capacitación

*Implementación del plan de capacitación.-* La implementación es poner en práctica lo planificado en el diseño del plan de capacitación. Para tal efecto es necesario calendarizar las actividades.

*Evaluación del plan de capacitación.-* Antes de comenzar con la evaluación del plan de capacitación por competencias deben establecerse objetivos específicos para: Establecer los niveles de la evaluación de la capacitación, evaluar la reacción de los/as participantes, su aprendizaje, el comportamiento y los resultados de la capacitación.

La evaluación debe considerar dos aspectos principales: determinar hasta qué punto el plan produjo modificaciones en el comportamiento de los empleados y demostrar si los resultados cumplieron con las metas.

**Tabla N° 13. Propuesta del plan de capacitación por competencias**

<b>Nombre de la Capacitación</b>		<b>Trabajo en equipo</b>	
<b>Objetivos de la capacitación por competencias</b>		1. Mejorar el trabajo en equipo y la colaboración entre el personal. 2. Mejorar el ambiente laboral, implementando técnicas del trabajo en equipo.	
<b>Duración</b>		8 horas	
<b>Metodología a Utilizar.</b>		3. Técnicas expositivas (4 horas). 4. Trabajo en grupo (2 horas). 5. Ejercicios (1hora). 6. Evaluaciones (1hora)	
<b>N°</b>	<b>Tópico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Hr.</b>
1	<b>Conocimientos de los objetivos de la institución</b>	7. Conocimientos amplios sobre la institución (misión, visión, políticas y otros). 8. Conocimientos de los objetivos de la oficina. 9. Reglamento interno.	1
2	<b>Conocimiento de la unidad administrativa</b>	10. Identificar los objetivos del área de trabajo.	1
3	<b>Conocimiento del trabajo</b>	11. Identificación de la función 12. Responsabilidades de la función	1
4	<b>¿Qué es el trabajo en equipo?</b>	13. ¿Para qué sirve el trabajo en equipo? 14. ¿Que se logra con el trabajo en equipo? 15. ¿Quiénes aplican el trabajo en equipo?	2
5	<b>¿Por qué se debe trabajar en equipo?</b>	16. Para lograr los objetivos 17. Logro de las metas individuales y de la unidad	1
6	<b>Beneficios e importancia.</b>	18. Identificación de beneficios. 19. Identificación de la importancia del trabajo en equipo.	2
<b>Material: Didáctico:</b>		<b>Proyector multimedia y videos educativos.</b>	

**Fuente: Elaboración propia**

#### *Etapa 4: Evaluación del desempeño por competencias*

Tal como se ha establecido en la teoría (ver acápite 2.2.5), el método que se recomienda utilizar para evaluar el desempeño es el sistema 360°. Este método rompe con el paradigma que “el Jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados”.

#### *Etapa 5: Motivación laboral (incentivos y reconocimientos)*

*Los objetivos del plan de incentivos son:*

- Establecer lineamientos y políticas para el pago por trabajo adicional.
- Proponer un plan de incentivos que mejore la motivación y el desempeño del personal administrativo para mejorar la productividad de los mismos.
- Definir la forma de pago de los incentivos.

La Gestión de Talento Humano propone programas de incentivos flexibles y variables que sean capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo del personal.

*Beneficios de la implantación de plan de incentivos.*

- Aumentar la motivación del personal administrativo
- Aumento de la productividad de los empleados
- Mejorar la atención al usuario-cliente.
- Mayor lealtad del personal hacia la institución
- Mejoramiento de la imagen de la oficina

*Propuesta de incentivos.*- La propuesta del plan de incentivos está diseñada para aumentar la productividad de los servidores públicos que se dedican a las diferentes funciones administrativas.

*Objetivos*

- Aumentar la productividad de los empleados administrativos.
- Aumento de la motivación del personal.
- Establecer la forma en que serán dados los incentivos.



*Incentivos por productividad.*- Consiste en retribuir al empleado administrativo, según el esfuerzo y la eficiencia. A continuación se presenta la propuesta de incentivos por productividad.

**Tabla N° 14. Tabla de incentivos por productividad**

<b>Tipo de Incentivos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Ventajas</b>
<b>Bonificaciones</b>	Motivar al personal al cumplimiento de metas, para obtener un pago compensatorio adicional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene la ventaja de dar un pago adicional, cuando el empleado realiza un mayor esfuerzo.</li> <li>2. Ayuda al incremento de la productividad.</li> </ol>
<b>Incentivos</b>	Estimular aún más el trabajo del empleado, ya que puede percibir una retribución en efectivo o en especie.	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Se le motiva a alcanzar los objetivos cuantitativos y cualitativos establecidos.</li> <li>4. Hacer más extensa la distribución.</li> <li>5. Facilidad para motivar al personal para que logre los objetivos específicos de la oficina</li> </ol>
<b>Plan combinado</b>	Reducir la incertidumbre de los empleados y mantener la fidelidad de estos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Flexibilidad en el diseño, por lo que cada unidad tiene la facilidad de diseñarlo de acuerdo a los objetivos que pretende.</li> </ol>

**Fuente: Elaboración propia**

### ***Proceso 5: Sistema de control de personal***

Un adecuado sistema de control de personal es esencial para la buena gestión en la municipalidad, se trata de tener el control de entrada y salida de los empleados para mejorar la productividad, con seguimiento de horarios y la certeza de un incremento en la productividad de la institución.

El control de personal o control de colaboradores permite integrar una serie de procedimientos con la finalidad de registrar y controlar al personal que trabaja en la institución. Es un procedimiento administrativo, que consiste en la puesta en práctica de una serie de instrumentos con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en la institución. Este proceso técnico se aplica desde el momento en que el trabajador ingresa a laborar. Es una función técnica importante para llevar a cabo la política de los recursos humanos, que comienza en forma sucesiva y constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador: asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones entre otros, por tal motivo tiene que ser actualizada permanentemente.

El control de personal, más allá de ser una limitante, es una fuente de información necesaria para determinar la situación actual del trabajador, sobre todo para la toma de decisiones en cuanto a promoción o ascensos, conceder becas académicas, otorgar derechos, compensación por tiempo de servicios, movimientos de rotación, o reubicación. Sin embargo, una de las tareas fundamentales del control, es su capacidad para convertirse en una herramienta eficaz para la seguridad y control de personal: pieza clave para la municipalidad.

Está comprobado que los fraudes mayores que afectan a las instituciones públicas, ocasionándoles pérdidas cuantiosas, son cometidos principalmente por empleados que no están plenamente identificados y debidamente seleccionados, toda vez que no se cuenta con los datos suficientes para su localización. Esto le permite al empleado en cuestión, después de haber cometido alguna falta dentro de la institución, simplemente desaparecer. Contando con los datos esenciales de sus trabajadores, estos podrían ayudarle a identificar un posible fraude por parte de sus empleados.

Para evitar riesgos, mejorar la estabilidad y confiabilidad de la institución, se debe empezar por contratar al personal indicado y establecer

los controles internos necesarios de estos. Este cambio, en apariencia simple, además de ayudar a forjar la seguridad de la institución, reeditarán en el cumplimiento de las acciones o actividades emprendidas. El control y registro del personal también impacta a nivel operativo: trata de asegurar que las diversas unidades de la municipalidad marchen de acuerdo con lo previsto. Los controles laborales contribuyen a ello.

#### *Etapa 1: Los instrumentos técnicos de un buen control de personal*

Los instrumentos más conocidos son:

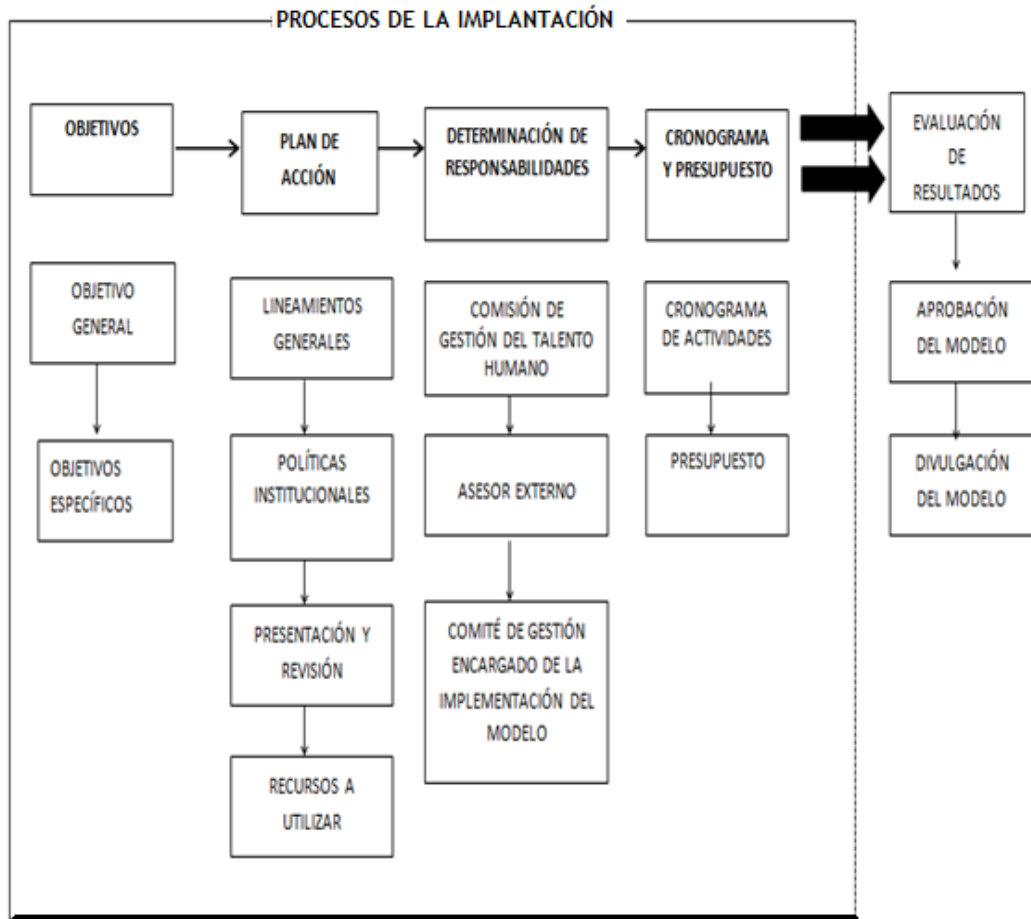
- Ficha de datos: es una base de datos de carácter personal, cualquiera que fuere la forma o modalidad de su creación, almacenamiento, organización y acceso, que contiene los datos personales del trabajador.
- Contratos laborales
- El reglamento interno
- Políticas y procedimientos
- Controles estadísticos, índices de rotación, ausentismo y accidentes.
- Tabla de salarios y compensaciones, tabuladores, encuestas salariales

No hay que olvidar que los controles y herramientas tienen como finalidad minimizar los riesgos y mejorar el ambiente de trabajo, lo que sin duda se reflejará en la calidad de los servicios, y por lo tanto en un incremento en su productividad.

#### ***Proceso 6: Implantación del modelo***

En la figura 11, se presenta el esquema para la implantación del Modelo de Gestión del Talento Humano propuesto, siguiendo una secuencia lógica de cada una de sus etapas en base a sus objetivos (general y específicos), diseño del plan de acción (lineamientos generales, políticas institucionales, presentación y revisión y recursos a utilizar), la determinación de responsabilidades (comisión de Gestión del Talento Humano, asesor externo y comité de gestión encargado de la implantación del modelo), el cronograma de actividades y el presupuesto, así como la evaluación de

resultados, pasando por la aprobación del modelo y su respectiva difusión o divulgación al interior de la institución.



**Figura 11: Esquema para la implantación del Modelo de Gestión del Talento Humano en la Municipalidad Provincial de Cajamarca**

Fuente: Elaboración propia

A continuación, describiremos las etapas relacionadas con cada uno de los procesos:

### **Proceso 1: Objetivos**

#### *Objetivo General*

Proporcionar a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos las pautas necesarias para la implantación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

### *Específicos*

- Dar a conocer al personal de las unidades de planificación y desarrollo de personas, así como de remuneraciones, bienestar y salud ocupacional, la implantación del Modelo de Gestión de Talento Humano.
- Establecer los lineamientos básicos para que la Oficina General de Administración sea la primera que ponga en práctica el Modelo de Gestión de Talento Humano.
- Determinar las acciones que se deberán desarrollar para que el Modelo de Gestión de Talento Humano se ejecute.

### **Proceso 2: Plan de acción**

Con el plan de implantación se da a la municipalidad una orientación de cómo aplicar el Modelo, los requisitos, las personas responsables y el compromiso que esto significa para todos los componentes de la institución, además es importante porque se tienen las pautas del proceso y desarrollo que debe seguir la aplicación del modelo

Para que el Modelo de Gestión de Talento Humano se aplique de manera eficiente y eficaz, es necesario establecer lineamientos que regulen y orienten el desarrollo del mismo, por lo que se presentan a continuación los requisitos mínimos con los que debe contar la institución para implantar el modelo propuesto:

- La institución debe contar con una misión, visión, políticas y estrategias bien definidas.
- Financiamiento y participación activa de la alta dirección y de todos los miembros, que se verán involucrados en el modelo comprometiéndolos para asegurar el éxito.
- Se deberá contar con un grupo o comité multidisciplinario encargado de la implantación del modelo, que sea activo, con autoridad, imparcial y abierto a las ideas que provengan de cualquier área de la institución, especialmente de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos.

- El proceso de la aplicación del modelo debe ser comunicado a todos los miembros de la municipalidad que se verán involucrados, de manera que se obtenga la cooperación y el compromiso de cada uno de ellos.
- Para la aplicación del modelo se requiere la participación activa de todos los funcionarios, profesionales y empleados (técnicos y auxiliares).

### ***Proceso 3: Determinación de responsabilidades***

Para la implantación del Modelo de Gestión de Talento Humano es necesario delegar responsabilidades a cada una de las personas que participan en el proceso.

#### *Comisión de Gestión del Talento Humano*

Las personas que forman esta comisión son los responsables de aprobar la puesta en marcha del modelo, además de facilitar las condiciones idóneas que garanticen el éxito de dicho proceso.

#### *Asesor o especialista en el tema.*

Al obtener la aprobación para la puesta en marcha del modelo es necesario establecer el responsable en liderar el proceso de implantación, para esto se deberá contratar un asesor o especialista en el tema que será el encargado de guiar la implantación del modelo.

#### *Comité encargado del proyecto*

Este comité tendrá la responsabilidad junto con el asesor de liderar el proceso de implantación del modelo; así como su respectiva divulgación a los involucrados reuniéndose constantemente con estos.

### ***Proceso 4. Cronograma y presupuesto***

En la Tabla 15 se presenta el cronograma de las principales actividades a ejecutar y en la Tabla 16, el presupuesto en detalle.

**Tabla 15. Cronograma de actividades**

Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Actividades a realizar.</b>												
1. Presentación del modelo.	X											
2. Obtener la aprobación del Concejo		X										
3. Contratación de un asesor experto en el tema.			X									
4. Conformar el comité encargado del proyecto.			X									
5. Divulgación del modelo.				X								
6. Desarrollo del plan de capacitación.					X	X	X	X	X			
7. Trabajo en equipo.					X							
8. Técnicas de aprendizaje.						X						
9. Medición del desempeño.							X					
10. Técnicas metodológicas.								X				
11. Otros temas de capacitación.									X			
12. Evaluación de resultados.									X	X		
13. Ajustes y/o correcciones de las fallas del modelo.										X	X	X
14. Seguimiento de la implantación.								X	X	X	X	X

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 16. Presupuesto mensual para la capacitación del personal administrativo en la fase de implantación**

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Remuneración mensual del coordinador	S/.2,000
Pasajes 3 veces por semana : 75 participantes	S/. 1,800
Papelería	S/. 500
Pago a expositor: 24 horas (6 horas por semana)	S/. 900
Materiales para capacitación	S/.1,000
<b>TOTAL: S/.6,200.00</b>	

**Fuente: Elaboración propia.**

*Etapa 5: Evaluación de resultados*

*Presentación, revisión y aprobación del modelo por parte del Concejo Municipal*

Se debe presentar el Modelo de Gestión del Talento Humano al Concejo Municipal para su discusión y aprobación, así como para la puesta en ejecución a nivel de toda la institución, previo informe favorable del Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos.

*Divulgación de modelo*

Una vez aprobado el Modelo de Gestión de Talento Humano en sesión del Concejo Municipal, la Oficina General de Gestión del Talento Humano deberá difundir el nuevo modelo, orientando a los involucrados los nuevos conceptos, procesos, acciones y condiciones, que ayudaran a mejorar el desempeño y la productividad de los empleados, la atención al usuario-cliente y la calidad del recurso humano a través de la capacitación. En tal sentido, en la Tabla 17 se expone las acciones a evaluar y los resultados esperados.



**Tabla N° 17. Tabla de las acciones a evaluar y resultados esperados**

<b>Etapas a evaluar</b>	<b>Acciones a evaluar</b>	<b>Resultados</b>	<b>Responsable /s</b>
<b>Etapa I</b>	1. Diagnóstico causa y efecto. 2. Análisis FODA	3. Se identificaron los principales problemas 4. Aumentaron las fortalezas de la OFGA y de la OGGRH.	Jefes de la Oficina General de Administración y de Gestión de Recursos Humanos.
	5. Políticas de modelo 6. Estrategias del modelo.	7. Se efectuaron las propuestas para incentivar la motivación del personal.	Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos.
<b>Etapa II</b>		8. Presentación de los planes de capacitaciones, plan de incentivos y evaluación del desempeño.	
<b>Etapa III</b>	9. Comité de gestión de Talento Humano.	10. Conformación del comité. 11. Cumplimiento de los objetivos de los objetivos del comité.	Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos y el comité de Gestión del Talento Humano.
	13. Evaluación de desempeño. 14. Plan de incentivos. 15. Plan de capacitación.	12. desarrollo de las funciones específicas del comité. 16. Se utilizaron las herramientas de evaluación del desempeño del personal. 17. Mejoró la motivación del personal.	Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos y el comité de Gestión del Talento Humano.
<b>Etapa IV</b>		18. Mejoró la atención al usuario-cliente. 19. Mejoró la imagen de la institución.	
<b>Etapa V</b>	20. A nivel institucional. 21. A nivel de la Oficina General de Gestión de Recursos humanos.	22. Se ejecutó efectivamente el control de las oficinas	Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos y el comité de Gestión del Talento Humano
	23. Se cumplieron los objetivos del plan de implantación. 24. Se cumplió con el cronograma de actividades y el presupuesto.	25. Conocimiento a los colaboradores sobre la implantación del modelo. 26. Definición de las acciones y lineamientos a seguir para implantar el modelo.	Jefe de la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos y el comité de Gestión del Talento Humano

**Fuente: Elaboración propia.**

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## CONCLUSIONES

1. La Gestión del Talento Humano por competencias de los jefes de las unidades orgánicas de la Oficina General de Administración es poco competente. En cuanto al desempeño laboral basado en competencias por parte de los usuarios y proveedores es catalogado como deficiente y, por sus colegas (pares) y colaboradores es aceptable. Los factores que más influyen en el cumplimiento de sus funciones son: Conocimientos, habilidades y actitudes y, en el logro de los objetivos institucionales son las capacidades y motivaciones.

2. El desempeño laboral por competencias del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca en base a su dimensión interna (conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes) es poco competente. En relación a sus factores extrínsecos que corresponden a la dimensión externa (clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo así como reconocimiento y compensación) es apropiado; y en base a sus factores intrínsecos: personalidad y comportamiento (atención al usuario, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, participación y relaciones humanas) ; metas, resultados y potencial de desarrollo (Aprendizaje, calidad del servicio, solución de problemas, mejora continua, responsabilidad, satisfacción del usuario y enfoque en los resultados) es poco eficiente.

3. Un Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias con enfoque sistémico y por procesos, es condición necesaria y suficiente para mejorar la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral a través del desarrollo del capital humano, así como cumplir con los objetivos estratégicos institucionales. Por esta razón, se hace necesaria su implantación por la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca. Sin embargo, es muy importante contar previamente con una estrategia metodológica adecuada para el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo.

4. La estrategia metodológica propuesta para el proceso operativo de aprovisionamiento de personal idóneo, respecto a la captación (reclutamiento, selección e inducción), capacitación, evaluación y compensación del personal administrativo por competencias, contribuirá a mejorar la eficiencia de la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias a través del desarrollo del capital humano en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

## **SUGERENCIAS**

- 1.** Se sugiere a la Oficina General de Gestión de Recurso Humanos, evaluar anualmente mediante el sistema 360º, la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral por competencias, a los jefes de todas las unidades orgánicas perteneciente a la Municipalidad Provincial de Cajamarca con el fin de establecer estrategias de mejoramiento continuo.
- 2.** Se sugiere a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos evaluar anualmente el desempeño laboral por competencias al personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca a través de encuestas para alcanzar niveles de eficiencia, acorde con los requerimientos de la institución a partir de la obtención de medida del potencial humano.
- 3.** Se recomienda a la Oficina General de Gestión de Recurso Humanos proponer al Concejo de Regidores la implantación del Modelo de Gestión del Talento Humano basado en competencias con el propósito de discutir y difundir su significado e importancia para el mejoramiento de la Gestión de los Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- 4.** Se recomienda a la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos la conformación de un Comité de Gestión del Talento Humano conformado por especialistas en Gestión de Recursos Humanos con el objeto de desarrollar e implementar la estrategia metodológica para el proceso operativo de aprovisionamiento de personal idóneo en la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

## REFERENCIAS

- Aguilar, G. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Javeriana. Ecuador.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. (2° edición). Argentina: Granica.
- Bañón R. y Carrillo E. (2010). *La nueva administración pública*. Madrid. España: Alianza Editorial.
- Byars Lloyd L. y Leslie W. (2010). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Irwin.
- Cardona, S. (2001). *La gestión por competencias* [en línea]: documento de fuente electrónica en Internet. 2015 [fecha de consulta: 20 Diciembre 2015]. Disponible en <http://med.se-todo.com/law/8651/index.html?page=7>.
- Cartaya, Y., Durán, M. y Torres, L. (2012). *Diagnóstico de la situación actual del consejo legislativo del Estado de Miranda*. Recuperado de: <http://www.orestesenlared.com.ve/Tesis%20Web/147.pdf>.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. (3° edición). Bogotá. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2009). *Fundamentos de la Administración*. (7° edición). México: McGraw-Hill. Latinoamericana editores.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw Hill.
- Chorie, J. (2014). *El clima laboral y el desempeño del Talento Humano en el Gobierno Regional de La Libertad, 2009-2012*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Dessler, G. (2006). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Ernest y Young (2008). *Gestión por competencias* [en línea]: documento de fuente electrónica en Internet. 2008 [fecha de consulta: 22 Diciembre 2015]. Disponible en: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>.
- Eslava E. (2010). *Gestión de recursos humanos*. PUCP. Lima, Perú.
- González, H. (2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión*[en línea]: documento de fuente electrónica en Internet. 2008 [fecha de consulta: 22 Diciembre 2015]. Disponible en: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del Talento Humano por competencias*, Tesis Maestría no publicada, Universidad Autónoma de Querétaro, México.
- Jerico, P. (2008). *Gestión del Talento Humano*. España: Prentice Hall.

- Jiménez (2013). Modelo 360° para la evaluación por competencias. *Revista de innovación Educativa*, **10**, 53-54.
- Lesmes, H. (2006). *Gestión del Talento Humano por competencias*. Ponencia presentada en el Primer Foro Internacional de tablero comando. Buenos Aires. Argentina.
- López, J., Breña, B. y Sánchez, M. (2013). *Compensación y remuneración*. [En línea]: documento de fuente electrónica en Internet. 2013 [fecha de consulta: 08 Enero 2016]. Disponible en:  
<http://gestiondelcapitalhumanolbs.blogspot.pe/2013/01/unidad-6-compensacion-y-remuneracion.html>
- Louffat, E. (2010). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: CL.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las artes gráficas*. Tesis de Maestría en Administración no publicada, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Miedaner, T. (2014). *Coaching para el éxito*. España: Urano.
- Montoya, M. (2015). *Hacia una nueva gestión pública regional y local en el Perú bajo el enfoque de sistemas: Aportes para el buen gobierno y lineamientos estratégicos para reducir la pobreza: El caso de Cajamarca*. Universidad Nacional de Ingeniería. Perú.
- Quintanilla, K. (2013). *Gestión por competencias y desempeños laborales en las Municipalidades de Ayacucho*. Tesis de Maestría no publicada, Universidad de Huamanga, Ayacucho.
- Rodríguez, L. (2011). *La gestión de recursos humanos por competencias* [en línea]: documento de fuente electrónica en Internet. 2011 [fecha de consulta: 20 Diciembre 2015]. Disponible en  
[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion\\_por\\_Competicencias.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmpcr/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf).
- Rodríguez, Y., y Herrera T. (2010). *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. Recuperado de: [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Sánchez, J. (2013). *Desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el Semestre 2013-I*. Tesis de Maestría no publicada. Huacho, Perú.
- Spencer, L. y Spencer, S. (2010). *Competence at Work*. New York. EEUU: Jonh Wiley.
- Vargas, F. "sin fecha". *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos*, de: <http://www.cinterfor.org.uy>.

## **ANEXOS**



## Anexo 1

**Evaluación de las competencias de los Jefes de las Unidades Orgánicas de la Oficina General de Administración requeridas por la municipalidad y el cargo en particular.**

<b>MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD</b>
--

**NOMBRE DEL JEFE DE UNIDAD:**

**EVALUADOR:**

**FECHA:**

**FIRMA:**

Nº	Competencias específicas	Autoevaluación					Evaluación de OGA					Evaluación final				
		1	2	3	4	E	1	2	3	4	E	1	2	3	4	E
Jefe de contabilidad	<b>1. Cálculos de estados de cuenta</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	1. Supervisar los estados de cuenta de los usuarios 2. Informe de cuentas de créditos.	3. Conocimientos de informática					4. Iniciativa. 5. Flexibilidad. 6. Responsabilidad.					7. Comunicación oportuna.				
	<b>2 Inspección de planillas</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	8. Autorizar la constancia de sueldos 9. Supervisión de planillas mensuales 10. Elaboración de planilla del personal 11. Supervisión de planilla de horas extras	12. Conocimientos de informática 13. Conocimientos avanzados de Contabilidad Gubernamental					14. Manejo de tecnologías de la información 15. Iniciativa y creatividad.					16. Actitud de servicio. 17. Estabilidad emocional frente a los conflictos.				
	<b>3 Administración de pagos</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	18. Coordinar y supervisar el pago de proveedores. 19. Supervisar mensualmente el pago de impuestos. 20. Control presupuesto	21. Cumplimiento de leyes tributarias.					22. Relaciones públicas. 23. Responsabilidad.					24. Rigor profesional. 25. Orientación al logro.				
	<b>4 Reajustes de manuales.</b>															
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
26. Supervisión de comprobantes contables de ingresos y egresos. 27. Inspección de operaciones en libros contables. 28. Control de EEFF.	29. Conocimientos de administración financiera.					30. Toma de decisiones. Oportunas 31. Responsabilidad e innovación.					32. Orientación estratégica. 33. Estabilidad emocional. 34. Rigor profesional.					
<b>5 Reajustes de manuales.</b>																
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
35. Contar con manuales de registro y aplicación de cuentas y libros legalmente establecidos. 36. Contar con los reglamentos y leyes tributarias actualizadas.	37. Conocimientos de las actualizaciones de las leyes tributarias.					38. Trabajo en equipo. 39. Responsabilidad. 40. Iniciativa.					41. Equilibrio emocional. 42. Espíritu de colaboración. 43. Honradez.					

**MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO: JEFE DE TESORERÍA**

<b>NOMBRE DEL JEFE DE UNIDAD:</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>FIRMA:</b>

Nº	Competencias específicas	Autoevaluación					Evaluación de OGA					Evaluación final				
		1	2	3	4	E	1	2	3	4	E	1	2	3	4	E
<b>Jefe de Tesorería</b>	<b>1. Control de ingresos</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	1. Suministra información sobre disponibilidades bancarias. 2. Informa sobre colocaciones, aperturas y cierre de cuentas bancarias.	37. Conocimientos en el área contable y financiera					37. Tomar decisiones acertadas y oportunas  5. Analizar los movimientos de ingresos y egresos de la Municipalidad					6. Compromiso con el trabajo.				
	<b>2. Control financiero</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	7. Controla el movimiento de las cuentas bancarias 8. Analiza y controla el rendimiento de las colocaciones financieras.	9. Conocimientos en los procesos administrativos que rigen la unidad.  10. Leyes y reglamentos que rigen el área administrativa financiera.					11. Comprender las situaciones pertinentes al área de finanzas.  12. Iniciativa y creatividad.					13. Actitud de servicio.  14. Estabilidad emocional.				
	<b>3. Administración bancaria</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	15. Evalúa el movimiento de ingresos y egresos 16. Conforma las órdenes de pago procesadas.	17. Colocaciones de dinero en entidades bancarias y financieras					18. Relaciones públicas. 19. Responsabilidad.					20. Rigor profesional. 21. Orientación al logro.				
	<b>4. Administración financiera.</b>															
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
22. Supervisa los flujos de caja 23. Aprueba cheques 24. Presenta informes periódicos a la OGA.	25. Conocimientos de administración financiera.					26. Tener iniciativa. 27. Responsabilidad. Innovación.					28. Orientación estratégica. 29. Estabilidad emocional. 30. Rigor profesional.					
<b>5. Información contable.</b>																
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
31. Suministra información confiable bancaria. 32. Coordina el proceso de apertura de cartas de crédito y el trámite de su cancelación.	33. Conocimientos de las actualizaciones de las leyes tributarias.					34. Realizar cálculos numéricos con rapidez y precisión.					35. Equilibrio emocional.  36. Colaboración. 37. Honradez.					

**MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS GENERALES**

<b>NOMBRE DEL JEFE DE UNIDAD:</b>	
<b>EVALUADOR:</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>FIRMA:</b>

Nº	Competencias específicas	Autoevaluación					Evaluación de OGA					Evaluación final				
		1	2	3	4	E	1	2	3	4	E	1	2	3	4	E
<b>1.</b>	<b>Sistema de abastecimiento.</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	1. Control del Plan Anual de Contrataciones. 2. Programa el almacenamiento 3. Efectúa el registro SIAF	37. Conocimientos de informática					5. Comunicación verbal. 6. Redacción de informes 7. Organizar y liderar el equipo.					8. Compromiso con el trabajo.				
<b>2</b>	<b>Supervisión y control</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	9. Participa en las licitaciones 10. Supervisa la documentación de los proveedores. 11. Controla los procesos de selección 12. Formula el cuadro de necesidades.	13. Conocimientos de idiomas.  14. Altos conocimientos de Administración logística.					15. Buena orientación al servicio.  16. Sentido de urgencia.					17. Actitud de servicio. 18. Estabilidad emocional.				
<b>3</b>	<b>Administración de bienes patrimoniales</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	19. Controla el inventario de bienes patrimoniales. 20. Controla el registro de bienes de activo fijo. 21. Emite informes estadísticos sobre consumos de combustibles	22. Conocimientos de calidad.					23. Relaciones públicas. 24. Pude de negociación					25. Rigor profesional. 26. Orientación al logro.				
<b>4</b>	<b>Control de mantenimiento.</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	27. Controla los procesos técnicos de codificación 28. Informa a contabilidad sobre los bienes patrimoniales. 29. Programa y controla los trabajos de mantenimiento.	30. Conocimientos de mantenimiento y procesos técnicos.					31. Toma de decisiones. 32. Responsabilidad.					33. Orientación estratégica. 34. Estabilidad emocional. 35. Rigor profesional.				
<b>5</b>	<b>Control de almacénes</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	36. Controla los bienes almacenados. 37. Supervisa y coordina la formulación de contratos	38. Conocimientos de la normatividad vigente.					39. Trabajo en equipo. 40. Responsabilidad. 41. Iniciativa.					42. Equilibrio emocional. 43. Espíritu de colaboración. 44. Honradez.				

**MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO: JEFE DE  
INFORMÁTICA Y SISTEMAS**

**NOMBRE DEL JEFE DE UNIDAD:**

**EVALUADOR:**

**FECHA:**

**FIRMA:**

Nº	Competencias específicas	Autoevaluación					Evaluación de OGA					Evaluación final				
		1	2	3	4	E	1	2	3	4	E	1	2	3	4	E
<b>Jefe de Informática y Sistemas</b>	<b>1. Implementación y uso de TIC.</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	1. Supervisar el Plan estratégico de desarrollo tecnológico. 2. Formula el Plan Anual de Mantenimiento de los sistemas 3. Ejecuta pruebas de los sistemas aplicativos.	37. Conocimientos avanzados de informática					5. Iniciativa. 6. Flexibilidad. 7. Responsabilidad.					8. Compromiso con el trabajo				
	<b>2 Proyectos de sistemas</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	9. Propone el desarrollo de proyectos informáticos. 10. Actualiza la documentación técnica informática. 11. Diseña los flujos de información.	12. Conocimientos de sistemas 13. Altos conocimientos de proyectos informáticos.					14. Manejo de las TIC. 15. Iniciativa y creatividad.					16. Actitud de servicio. 17. Estabilidad emocional.				
	<b>3 Administración de la base de datos</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	18. Administra la información 19. Formula el plan de contingencia 20. Ejecuta el servicio de soporte informático	21. Conocimiento de soporte informático.					22. Relaciones públicas. 23. Responsabilidad.					24. Rigor profesional. 25. Orientación al logro.				
	<b>4 Uso del Software.</b>															
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
26. Actualiza el inventario de licencias. 27. Actualiza el inventario informático. 28. Organiza y elabora la documentación técnica de los sistemas.	29. Conocimientos de control informático.					30. Toma de decisiones. 31. Responsabilidad.					32. Orientación estratégica. 33. Estabilidad emocional. 34. Rigor profesional.					
<b>5 Uso del e-mail.</b>																
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
35. Investiga nuevas metodologías de desarrollo de sistemas 36. Administra el correo electrónico	37. Conocimientos de desarrollo de sistemas										41. Equilibrio emocional. 42. Espíritu de colaboración. 43. Honradez.					

**MEDICIÓN DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO: JEFE DEL CENTRO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

**NOMBRE DEL JEFE DE UNIDAD:**

**EVALUADOR:**

**FECHA:**

**FIRMA:**

Nº	Competencias específicas	Autoevaluación					Evaluación de OGA					Evaluación final				
		1	2	3	4	E	1	2	3	4	E	1	2	3	4	E
<b>Jefe del Centro de Atención al Ciudadano</b>	<b>1. Plan Anual del CEAC</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	1. Elabora el Plan Anual del CEAC. 2. Implementa programas de simplificación administrativa.	37. Conocimientos de informática					4. Trato amable. 5. Buena orientación. 6. Responsabilidad.					7. Actitud positiva.				
	<b>2 Atención al usuario</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	7 Atiende y controla el acceso a la información. 8. administra el sistema de trámite documentario. 9 Establece estándares de mejora continua en la atención al ciudadano.	10. Conocimientos de documentación. 11. Altos conocimientos de trámite documentario					12. Registro documentario 13. Iniciativa y creatividad.					14. Actitud de servicio. 15. Estabilidad emocional.				
	<b>3 Normas, procedimientos e indicadores de productividad</b>															
	<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>				
	16. Formula y propone normas, procedimientos e indicadores de productividad.	17. Normatividad vigente.					18. Relaciones públicas. 19 Responsabilidad.					20 Rigor profesional. 21. Orientación al logro.				
	<b>4 Administración de la información</b>															
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
22. administra la información que se procese en el sistema informático. 23. Inspección de operaciones en libros contables.	24. Conocimientos de administración de la información					25. Toma de decisiones. 26. Responsabilidad.					27. Orientación estratégica. 28. Estabilidad emocional. 29. Rigor profesional.					
<b>5 Coordinación con las unidades orgánicas.</b>																
<b>Indicadores</b>	<b>Conocimientos</b>					<b>Habilidades</b>					<b>Actitudes</b>					
30. Coordina con las unidades orgánicas que se encuentran inmersas en el CEAC.	31. Conocimientos de la estructura orgánica de la Municipalidad					32. Trabajo en equipo. 33. Responsabilidad. 34. Iniciativa.					35. Equilibrio emocional. 36. Espíritu de colaboración. 37. Honradez.					

## ANEXO 2

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS JEFES DE UNIDAD POR LOS USUARIOS Y PROVEEDORES DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA MUNICIPALIDAD					
<b>UNIDAD:</b>					
<b>EVALUADOR (usuario/proveedor):</b>					
<b>FECHA:</b>			<b>CALIFICACIÓN:</b>		
<b>COMPETENCIA BÁSICA: CONOCIMIENTOS</b>					
Competencias específicas	Calificación				Observaciones
	1	2	3	E	
1. Posee conocimiento del trabajo					
2. Capacidad de manejo					
3. Emplea bien los recursos					
4. Aplica nuevos métodos					
<b>COMPETENCIA BÁSICA: MOTIVACIÓN</b>					
Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Reconocimiento al personal					
2. Promueve las buenas RH					
3. Incentiva a la capacitación					
4. Genera buen clima laboral					
<b>COMPETENCIA BÁSICA: HABILIDADES</b>					
Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Trabaja en equipo					
2. Desarrolla estrategias					
3. Sentido de cooperación					
4. Toma iniciativa					
<b>COMPETENCIA BÁSICA: ACTITUDES</b>					
Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Comunica e informa					
2. Toma decisiones lógicas					
3. Se adapta al entorno					
4. Muestra actitud positiva					
<b>COMPETENCIA BÁSICA: APTITUDES- RASGOS DE PERSONALIDAD</b>					
Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Valora la experiencia					
2. Comprende los problemas					
3. Genera confianza					
4. Demuestra aptitudes					
<b>COMPETENCIA BÁSICA: VALORES</b>					
Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Es honesto					
2. Es responsable					
3. Es respetuoso					
4. Es puntual					
<b>COMPETENCIA BÁSICA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>					
Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Establece soluciones					
2. Alta calidad de servicio					
3. Promueve la innovación					
4. Calidad en el trabajo					

### ANEXO 3

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS JEFES DE UNIDAD POR EL COLEGA (PAR) Y LOS COLABORADORES DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS POR LA MUNICIPALIDAD</b>
--

<b>UNIDAD:</b>	
<b>EVALUADOR (usuario/proveedor):</b>	
<b>FECHA:</b>	<b>CALIFICACIÓN:</b>

#### COMPETENCIA BÁSICA: CONOCIMIENTOS

Competencias específicas	Calificación				Observaciones
	1	2	3	E	
1. Logra los resultados esperados					
2. Maneja estrategias					
3. Conoce sus funciones					
4. Presenta propuestas					

#### COMPETENCIA BÁSICA: CALIDAD EN EL TRABAJO (probidad)

Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Mejora los procesos					
2. Brinda retroalimentación					
3. Aporta nuevas ideas					
4. Busca un trato equitativo					

#### COMPETENCIA BÁSICA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Utiliza indicadores					
2. Trabaja con objetivos					
3. Fija plazos para el trabajo					
4. Evalúa el rendimiento					

#### COMPETENCIA BÁSICA: COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN

Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Supera obstáculos					
2. Sentido positivo					
3. Promueve la dedicación					
4. Busca alcanzar metas					

#### COMPETENCIA BÁSICA: ÉTICA (Integridad)

Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Fomenta los valores					
2. Cultiva los principios					
3. Reconoce sus errores					
4. Actúa con transparencia					

#### COMPETENCIA BÁSICA: VOCACIÓN DE SERVICIO

Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Se preocupa del usuario					
2. Es atento con el usuario					
3. Propone acciones					
4. Concreta beneficios					

#### COMPETENCIA BÁSICA: HABILIDADES Y DESTREZAS

Competencias específicas	1	2	3	E	
1. Delega funciones					
2. Trabaja en equipo					
3. Es comunicativo e informa					
4. Buen manejo de conflictos					

## ANEXO 4



### CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CAJAMARCA

#### I. DATOS INFORMATIVOS:

EDAD ( ) SEXO ( ) EXPERIENCIA LABORAL EN LA EMPRESA ( )  
PROFESIÓN.....  
UNIDAD.....

**II. OBJETIVO:** El objetivo es evaluar el nivel de competencias, sus factores del entorno y el desempeño laboral del personal administrativo adscrito a la Oficina General de Administración de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, información que será utilizada con fines académicos.

**III. INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta una lista de 48 ítems agrupados en 04 dimensiones con sus respectivos componentes, correspondientes a las dos variables de estudio. Para cada uno de tales componentes se formulan 02 interrogantes o 2 enunciados. Marque con una X la respuesta que a su criterio considere que es la correcta. Le agradecemos de antemano por su deferencia.

#### I. PERCEPCIÓN GENERAL

1.1. ¿Cómo se siente trabajando en la Municipalidad?

Muy insatisfecho ( ) Insatisfecho ( ) Satisfecho ( ) Muy satisfecho ( )

#### II. DIMENSIÓN INTERNA: COMPOSICIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

##### 2.1 Conocimiento del trabajo

\* ¿Conoce usted las funciones específicas de su cargo o tareas propias que realiza?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

\* ¿Puede usted sugerir métodos, técnicas o estrategias para mejorar su trabajo?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

##### 2.2 Cualidades y habilidades

\* ¿Sabe escuchar y controlar sus emociones cuando se genera un problema en el trabajo?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

\* ¿Contribuye a mejorar el talento y las capacidades en sus compañeros?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

##### 2.3 Desarrollo de capacidades

\* ¿Participa en actividades relacionadas con el desarrollo de capacidades?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

\* ¿Reflexiona o piensa críticamente respecto al trabajo realizado por usted?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

##### 2.4 Motivaciones

\* ¿Le gusta el trabajo que viene desempeñando?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

\* ¿La Municipalidad le proporciona los recursos necesarios y un buen apoyo para la realización de su trabajo?



SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

### **2.5 Actitudes**

\* ¿Se adapta fácilmente frente a situaciones cambiantes en su trabajo?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

\* ¿Reconoce sus propios errores así como la validez de otros puntos de vista en la oficina?

SI ( ) UN POCO ( ) NO ( )

## **III. DIMENSIÓN EXTERNA: ELEMENTOS O FACTORES DEL ENTORNO QUE INCIDEN EN LA CAPTACIÓN, DESARROLLO Y PERMANENCIA DEL TALENTO HUMANO**

### **3.1 Clima laboral**

\* Para la realización de mis tareas cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Al ingresar a la municipalidad recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **3.2 Perspectiva de desarrollo profesional**

\* La Municipalidad busca la efectividad de sus empleados mediante el dictado de cursos de capacitación

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Las gestiones edilicias se caracterizan por atraer personal nuevo con muy buenas capacidades

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **3.3 Condiciones de trabajo**

\* La Municipalidad cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **3.4 Reconocimiento**

\* Ha recibido un justo reconocimiento a su labor de parte de su jefe de Departamento

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Nuestro trabajo en la unidad es reconocido y valorado por el Municipio

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **3.5 Compensación**

\* En los años que viene laborando le ha otorgado el Concejo Municipal algún tipo de compensación

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* El trabajo que realiza satisface sus expectativas laborales y económicas

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

## **IV. EL DESEMPEÑO LABORAL EN RELACIÓN A LA PERSONALIDAD Y EL COMPORTAMIENTO**

### **4.1 Atención al usuario**

\* Los procesos y procedimientos de trabajo en mi unidad me orientan hacia el usuario

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Estoy dispuesto (a) a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi usuario interno externo

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

#### **4.2 Comunicación**

\* La comunicación sobre los resultados alcanzados y marcha de la Municipalidad es clara y transparente

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* La comunicación interna en la Municipalidad es una actividad permanente y planificada

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

#### **4.3 Trabajo en equipo**

\* En la Unidad se trabaja en equipo multidisciplinario para alcanzar metas y resolver problemas

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Cuento con la colaboración de funcionarios y asesores de las diferentes unidades

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

#### **4.4 Liderazgo**

\* Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe inmediato

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* El responsable de la unidad se preocupa por conocer nuestras necesidades e intereses

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

#### **4.5 Iniciativa**

\* Tengo la oportunidad de proponer nuevas formas de realizar mi trabajo

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* En mi Unidad toman en cuenta las opiniones y/o sugerencias del personal

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

#### **4.6 Participación**

\* Participo en las decisiones que se toman en mi trabajo

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Asisto a cursos de capacitación no promovidos por la Municipalidad para mejorar mi desempeño

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

#### **4.7 Relaciones con las personas**

\* Las personas con las que me relaciono en mi trabajo actúan con respeto y de manera ética

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* En situaciones de conflictos conservo la calma, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **V. EL DESEMPEÑO LABORAL EN FUNCIÓN A LAS METAS, RESULTADOS Y POTENCIAL DE DESARROLLO**

### **5.1 Aprendizaje**

\* Los planes de formación y aprendizaje de la Municipalidad se adecúan a mis necesidades de desarrollo profesional

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Recibo importante formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **5.2 Calidad del servicio**

\* Existen quejas de parte de los usuarios en las diferentes unidades administrativas

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Respondemos con prontitud y eficacia los trámites que realizan los usuarios y/o proveedores

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **5.3 Solución de problemas**

\* Los problemas surgidos en su trabajo son resueltos

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Cuando acudo a la Jefatura de la Unidad sé que encontraré las mejores soluciones

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **5.4 Mejora continua**

\*Se adapta usted de mejor manera ante el cambio de una nueva gestión

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **5.5 Responsabilidad**

\* Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **5.6 Satisfacción del usuario y/o proveedor**

\* Mi trabajo es reconocido y valorado por el usuario y/o proveedor

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* El personal de mi unidad da una imagen de honestidad y confianza para el usuario

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

### **5.7 Enfoque en los resultados**

\* Recibo la ayuda que necesito del resto de las unidades cuando queremos obtener resultados satisfactorios

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

\* Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de la unidad

NUNCA ( ) ALGUNAS VECES ( ) SIEMPRE ( )

# ANEXO 5: ORGANIGRAMA DE LA MPC

