



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Plan de capacitación laboral para los orientadores del  
Servicio de Administración Tributaria de Piura - SATP**

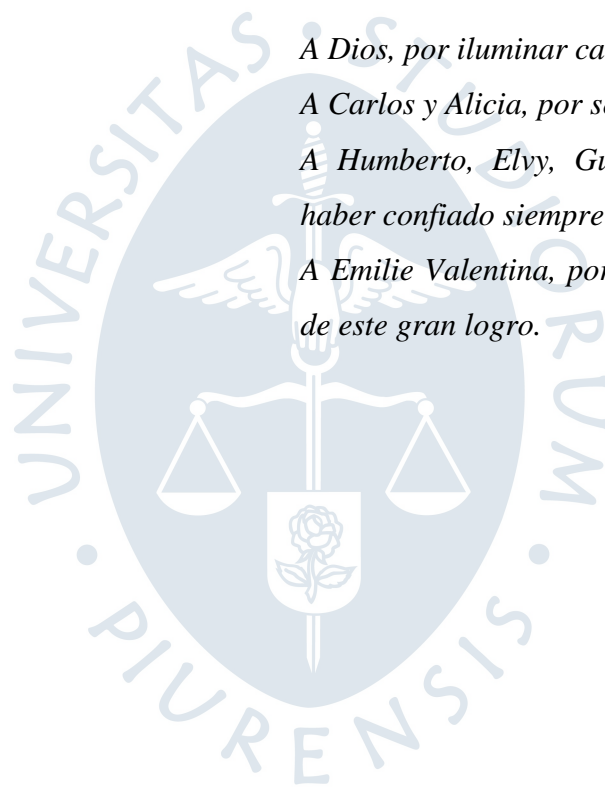
Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Carlos Humberto Lam Arriola**

**Revisor(es):  
Dr. Alvaro Tresierra Tanaka**

**Piura, mayo de 2019**





*A Dios, por iluminar cada uno de mis pasos.*

*A Carlos y Alicia, por ser mí ejemplo a seguir.*

*A Humberto, Elvy, Guillermo y María, por haber confiado siempre en mí.*

*A Emilie Valentina, por ser el motor y motivo de este gran logro.*



## **Prefacio**

Actualmente el mundo laboral en el que nos encontramos se ve caracterizado por un dinamismo dentro de las empresas en función a estructuras, procesos y productos debido a la fuerte competitividad que se encuentra presente en cualquier rubro donde se ofrezca y demande un bien y/o servicio.

Cabe resaltar dentro de este contexto, que las empresas que participan dentro de esta constante competencia tienen como fin primero generar la mayor cantidad de beneficios tangibles como el dinero, que en otras palabras se define en rentabilidad y capacidad de continuar con sus operaciones. Es por lo antes mencionado, que los directivos se encuentran en la continua búsqueda de oportunidades que permitan aumentar el beneficio en sus operaciones, que se pueden dar de varias maneras, siendo las más comunes la optimización de procesos, el recorte de personal, el cambio de estrategias, etc. Sin embargo, lo que los directivos no toman en cuenta muchas veces, ya sea por desconocimiento u omisión directa para evitar el uso de recursos propios, es la opción de la capacitación al recurso humano como herramienta necesaria para lograr sus objetivos.

En el presente trabajo de suficiencia profesional se expone el problema que surge en el Servicio de Administración Tributaria de Piura – SATP, específicamente en el área de servicio de atención al contribuyente debido a la ausencia de capacitación por parte del área de cobranza coactiva, que mermaban directamente la calidad del servicio e influían en la recaudación municipal.

Se dará a conocer el proceso de cobranza que sigue el SATP para entender un poco el contexto en el cual se genera el problema y el punto de origen para la realización de este informe, además, la solución que se ha planteado y los beneficios que ha generado tanto directa como indirectamente.

Finalmente, deseo hacer un reconocimiento y agradecimiento a cada una de las personas que me acompañaron durante este proceso y a quienes les debo estar alcanzando este logro. A Dios, por iluminar cada uno de mis pasos, a mi familia y en especial a Emilie Valentina, por ser mi motor y motivo hacia la excelencia; además agradezco al Dr. Alvaro Tresierra Tanaka por brindarme su asesoría y respaldo durante estas semanas.



## **Resumen Analítico-Informativo**

“Plan de capacitación laboral para los orientadores del Servicio de Administración Tributaria de Piura - SATP”

**Carlos Humberto Lam Arriola**

**Revisor(es):** Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

**Trabajo de Suficiencia Profesional.**

**Licenciado en Administración de empresas**

**Universidad de Piura.** Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

**Piura, Mayo de 2019**

**Palabras claves:** Capacitación/ orientador/ SATP/ plan

**Introducción:** El presente trabajo tiene como objetivo resaltar la relación que tiene la capacitación de del personal colaborador con la consecución de objetivos para la empresa, además de los beneficios indirectos que trae consigo un plan correctamente estructurado.

**Metodología:** Para llevar a cabo el trabajo, se tomó como base cognoscitiva lo aprendido durante la etapa universitaria en la materia de Gobierno de Personas, puntualmente en el tema de capacitación. Estos conocimientos permitieron desarrollar, con un horizonte analítico más amplio, el plan de capacitación que traería posteriormente la solución a problemas que se veían a diario en la organización.

**Resultados:** Los resultados fueron positivos con respecto a lo esperado del plan de capacitación, resultando beneficiados la organización y los colaboradores, así como el público en general debido a la complementación al servicio que se comenzó a brindar de ahí en adelante. Además, se pudo notar una mejora del clima laboral en el área de servicio de atención al contribuyente y una mejor relación entre esa misma área con el área de cobranzas.

**Conclusiones:** Se tuvo como conclusión general que un plan de capacitación correctamente estructurado trae consigo mejores internas al área ya que permite expandir el campo de desenvolvimiento del colaborador y con esto generar soluciones y aportes positivos para la organización, así como desarrollar en el colaborador liderazgo y autonomía frente a situaciones complicadas que se presentan a diario.

**Fecha de elaboración del resumen:** 22 de mayo de 2019

## Analytical-Informative Summary

"Work training plan for counselors of the Servicio de Administración Tributaria de Piura - SATP"

**Carlos Humberto Lam Arriola**

**Advisor (s):** Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

Professional Sufficiency Work.

Degree in business administration

University of Piura. Faculty of Economics and Business

Piura, May 2019

**Keywords:** Training / counselor / SATP / plan

**Introduction:** The present work aims to highlight the relationship that has the training of collaborating staff with the achievement of objectives for the company, in addition to the indirect benefits that comes with a properly structured plan.

**Methodology:** To carry out the work, what was learned during the university stage in the subject of Government of People was taken as a cognitive basis, specifically in the subject of training. This knowledge allowed to develop, with a broader analytical horizon, the training plan that would later bring the solution to problems that were seen daily in the organization.

**Results:** The results were positive with respect to what was expected from the training plan, benefiting the organization and the collaborators, as well as the general public due to the complementation to the service that began to be provided from then on. In addition, an improvement in the work environment in the taxpayer service area and a better relationship between the same area and the collection area could be noted.

**Conclusions:** The general conclusion was that a properly structured training plan brings with it better internal to the area since it allows to expand the field of development of the collaborator and with this generate solutions and positive contributions for the organization, as well as develop in the collaborator leadership and autonomy in the face of complicated situations that occur daily.

**Summary date:** May 22, 2019



## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Aspectos generales</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la empresa .....	3
1.1.1. Ubicación .....	4
1.1.2. Actividad.....	4
1.1.3. Misión y Visión de la empresa.....	5
1.1.3.1. Misión.....	5
1.1.3.2. Visión.....	5
1.2. Descripción general de experiencia profesional .....	5
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto .....	7
1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe .....	7
1.2.4. Resultados concretos logrados .....	11
<b>Capítulo 2 Fundamentación</b> .....	<b>13</b>
2.1. Marco teórico .....	13
2.1.1. Definiciones .....	13
2.1.2. Importancia de la capacitación.....	14
2.1.3. Beneficios de la capacitación .....	14
2.1.4. Pasos del proceso de capacitación.....	15

<b>Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias</b> .....	<b>17</b>
3.1. Aportes.....	17
3.1.1. Desarrollo de capacitaciones.....	17
3.2. Desarrollo de experiencias.....	19
<b>Conclusiones</b> .....	<b>21</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>23</b>
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>25</b>



## **Introducción**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como base teórica la capacitación laboral y como objetivo final presentar el programa de capacitación laboral para los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Piura – SATP y cómo repercutió este proceso sobre ellos y sobre la organización.

En el primer capítulo, se expondrá los datos relevantes de la organización como la historia, misión, visión, entre otros, con el fin de entender el contexto en el cual se desarrolla la organización y tener un panorama más amplio para el desarrollo del análisis. También se menciona dentro del mismo capítulo una breve descripción de las labores desarrolladas por el autor y finalmente se presenta, el objetivo del informe, explicándose el desarrollo del proceso y que resultados se obtuvieron para la mejora del mismo.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico del tema sobre el cual se desarrolló el informe que es la capacitación laboral, tema que viene tomando cada vez mayor relevancia en las organizaciones que buscan ser competitivas y sostenibles en el tiempo. En este informe, se aprovechara a desdoblar el tema en los puntos que fueron usados como definiciones, importancia, beneficios y pasos para el desarrollo de la capacitación.

En el tercer capítulo, se encuentra la puesta en marcha del plan de capacitación a los colaboradores, explicando el contenido de cada uno de los pasos que fueron desarrollados y necesarios para generar una correcta capacitación. Además se encuentra también un pequeño resumen de la experiencia laboral del autor desde que ingresó a la organización hasta que logró llevarse a cabo su propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la organización, resaltando la importancia de la capacitación laboral ligada a los objetivos de la organización y como realizarlas periódicamente son beneficiosas para ambas partes.



# **Capítulo 1**

## **Aspectos generales**

### **1.1. Descripción de la empresa**

El Servicio de Administración Tributaria de Piura, se crea por Ordenanza Municipal N° 030-99 del Concejo Provincial de Piura. Este proyecto nació replicando la experiencia de modernización de la gestión tributaria local que inició la Municipalidad Metropolitana de Lima en el año 1996; y luego la creación del SATT de Trujillo en el año 1999. El Servicio de Administración Tributaria de Piura inició operaciones el 01 de marzo de 2,000.

La decisión de la Municipalidad Provincial de Piura de crear el Servicio de Administración Tributaria de Piura obedeció a mejorar su sistema de recaudación, además de contar con una institución especializada en materia de administración de tributos; surgió como una alternativa a la administración tradicional a través de la Oficina de Rentas con la que contaba la Municipalidad Provincial de Piura. El diagnóstico era que los niveles de recaudación en estos órganos eran bajos y las tasas de morosidad elevadas; por otro lado, los sistemas informáticos para la sistematización eran obsoletos o inexistentes. La creación del SATP implicó la modernización drástica de estos sistemas e implicó también la contratación de personal capacitado con conocimientos técnicos y tributarios.

El Servicio de Administración Tributaria de Piura, ha contribuido eficazmente a fortalecer la gestión de la Municipalidad Provincial de Piura mediante la recaudación de los ingresos tributarios y no tributarios. De esta forma, provee a la Municipalidad de los ingresos que ésta necesita para la

prestación de sus servicios y la ejecución de sus planes y proyectos, en beneficio de la ciudadanía.

Desde su creación, en el año 2000, el SATP ha gestionado la recaudación de los conceptos tributarios de la Municipalidad Provincial de Piura, como el Impuesto Predial, Impuesto al Patrimonio Vehicular, Impuesto de Alcabala, Impuesto a las Apuestas, Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos, Impuesto a los Juegos, así como arbitrios, municipales, derechos y multas tributarias. Asimismo, desde su creación el SATP ha recaudado las multas por infracciones de tránsito y las multas administrativas. En forma paulatina ha ido asumiendo el encargo de recaudar otros conceptos no tributarios de la Municipalidad Provincial de Piura, como las multas por infracciones de transporte urbano (Actas de Control), este progresivo aumento de la cartera de conceptos de recaudación se debe a la buena capacidad de gestión mostrada por el SATP a lo largo de los años. (Servicio de Administración Tributario de Piura - SATP, 2018)

### **1.1.1. Ubicación**

El Servicio de Administración Tributaria de Piura – SATP tiene su sede principal en Jr. Libertad 567 en el departamento, provincia y distrito de Piura. Adicionalmente cuenta con dos lugares de pago, uno ubicado en el MAC en el C.C Real Plaza de Piura con dirección en Av. Sánchez Cerro 234 y otro en el Teatro Municipal de Piura, ubicado en Ca. Arequipa Cuadra 1. (Servicio de Administración Tributario de Piura - SATP, 2018)

### **1.1.2. Actividad**

“El Servicio de Administración Tributaria de Piura (SATP), es un Organismo Público descentralizado de la Municipalidad Provincial de Piura, con personería jurídica de derecho público interno; y que goza de autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera, para el cumplimiento de sus fines.

El SATP tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los ingresos tributarios y no tributarios de la Municipalidad Provincial de Piura. Promoviendo entre la ciudadanía la formación y

fortalecimiento de la cultura de cumplimiento de las obligaciones tributarias municipales; estableciendo tributos equitativos y buscando establecer tasas y contribuciones que reflejen el costo de los servicios públicos municipales.

El SATP promueve el cumplimiento de los tributos, orientándolo al contribuyente, incentivándolo y brindando facilidades técnicas y económicas para el oportuno cumplimiento de los tributos en condición de cobranza ordinaria, diseñando acciones y estrategias de cobranza preventiva, y utilizando como última instancia la facultad de cobranza coactiva ante contribuyentes que reiteradamente incumplen sus obligaciones.” (Servicio de Administración Tributario de Piura - SATP, 2018)

### **1.1.3. Misión y Visión de la empresa**

#### **1.1.3.1. Misión**

“Somos una institución técnica que presta servicios de recaudación tributaria y no tributaria a la comunidad piurana, con un equipo de trabajo responsable y comprometido en fomentar cultura tributaria, otorgando calidad, mejora continua, eficiencia y transparencia en todos nuestros procesos”. (Servicio de Administración Tributario de Piura - SATP, 2018)

#### **1.1.3.2. Visión**

“Ser una institución líder en servicios de recaudación pública en el norte del Perú para el año 2021, basados en la eficiencia de nuestros procesos con el objetivo de contribuir al desarrollo de la región”. (Servicio de Administración Tributario de Piura - SATP, 2018)

## **1.2. Descripción general de experiencia profesional**

Durante el período que laboré en la institución, fui asignado al área de Servicio de atención al contribuyente en el puesto de orientador, que es la persona encargada de registrar, orientar y hacer las liquidaciones correspondientes sobre pagos o deudas que se hayan generado o se puedan generar al momento de realizar la atención. Para ello el orientador debe tener conocimiento sobre las ordenanzas vigentes, que son las que finalmente rigen al SATP y le establecen los parámetros necesarios para desarrollar sus

operaciones, para ello deben conocer bien el manejo de los sistemas que se emplean para hacer el filtrado correcto por persona y/o entidad.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

En el puesto como orientador, la labor consiste en atender de manera eficiente y eficaz a los dos tipos de “clientes” que posee el SATP, uno es el contribuyente, que es el sujeto (persona o entidad) que se encuentra en el deber de cancelar impuestos, tributos y/o multas tributarias sobre algún predio o vehículo que se encuentre en su titularidad o posesión, y el otro es el administrado, que es el sujeto que se encuentra en el deber de cancelar alguna papeleta de tránsito, multa por ordenanza y/o tasa municipal que son cobrados por el SATP pero que no entran dentro de la contabilidad de su recaudación.

Una vez que se identifica con qué tipo de cliente se va a tratar en el momento, el orientador tiene que seguir los pasos para realizar de manera eficaz la atención:

1. Actualización de datos: El orientador una vez que se encuentra con el contribuyente corrobora rápidamente si mantiene el mismo número de contacto y el mismo domicilio fiscal. Caso contrario, el orientador se encuentra en el deber de actualizar los datos para un uso futuro de los datos, siempre y cuando no se encuentre en cobranza coactiva, pues tendría que pedir autorización del ejecutor coactivo a fin de que no se detenga algún proceso de cobranza coactiva.
2. Filtro de deudas ordinarias y coactivas: El orientador tendrá que filtrar al contribuyente, usando su código, los módulos de cobranza ordinaria y cobranza coactiva para saber si el sujeto mantiene deuda pendiente, qué tipo de contribuyente es y como orientarlo de manera óptima.
3. Dar solución a las consultas y/o derivar al área especializada: Cuando el contribuyente ha expresado el motivo para el cual se ha acercado a las oficinas del SATP, el orientador está en la obligación de absolver todas sus dudas, entregarle la información que requieren, darles el monto de la deuda en caso precisen y entregarles los resultados de los expedientes que hayan podido presentar en su momento.



### **1.2.2. Propósito del puesto**

El puesto como orientador al contribuyente, tiene como propósito ser la cara de la institución frente al público asistente al local, generar un buen servicio de atención, ofrecer en lo posible toda la información requerida por los contribuyentes e incentivar y/o convencer al contribuyente a que cancele las deudas o pre pague la deuda anual acogidos a los beneficios que se le ofrecen.

### **1.2.3. Producto o proceso que es objeto del informe**

El informe se basará en la mejora del proceso de atención al contribuyente en cobranza coactiva. Para poder ubicarnos dentro del tema, se explicará los pasos de cobranza que sigue el SATP y cómo es que se llega a contraer este tipo de deuda:

#### **a) Generación de la deuda**

Este es el primer paso para iniciar el proceso de cobranza, momento en el cual la administración debe tener los conocimientos de las ordenanzas y los métodos de cálculo de manera clara con el fin de cargar la deuda, ya sea tributaria o no tributaria, según la ley.

Cabe resaltar, que la deuda que se le puede cargar a un contribuyente y/o administrado se divide en dos:

- Tributaria: Deuda que se origina por cuentas como Impuesto Predial, Arbitrios municipales (Parques y jardines, Limpieza pública y serenazgo) y multas tributarias que varían de acuerdo a la unidad impositiva tributaria (UIT) y al tipo de contribuyente a quien le corresponda, ya sea personal natural (30% de la UIT) y persona jurídica (60%).
- No tributaria: Deuda que se origina por cuentas como papeletas de tránsito, actas de control, actas de verificación y actas administrativas.

#### **b) Emisión y notificación del recaudo**

Esta etapa la administración genera el recaudo de manera física y virtual, donde queda el registro dentro de la cuenta del contribuyente que se emitió un primer documento donde se le informa al contribuyente que se le ha cargado

una deuda que se encuentra pendiente y que cuenta con un lapso de días hábiles (Entre 7 y 15 días dependiendo del recaudo) para acercarse a regularizar su estado.

Este recaudo se notifica en el último domicilio fiscal que el contribuyente y/o administrado declaro en algún expediente anterior o en su defecto por la dirección que figura en documento nacional de identidad.

**c) Emisión y notificación de la orden de pago**

Una vez que se realizó el proceso de notificación del recaudo de manera correcta, eso quiere decir, que los notificadores han reportado al SATP que se ha entregado la notificación en el domicilio correcto a una persona apta para recepcionar documentos y/o en su defecto, dejarlo bajo la puerta del hogar, la administración comienza al día siguiente de la notificación a contabilizar los días hábiles para seguir con la siguiente etapa que es la orden de pago.

La orden de pago es el instrumento que utiliza la administración para de manera formal informar y requerir en segunda instancia al contribuyente que se acerque a regularizar su situación mencionando, a diferencia del recaudo, las implicancias que traería no resolver su situación dentro de los plazos establecidos.

**d) Visitas a los posibles contribuyentes en cobranza coactiva**

Esta etapa procede solo para deudores tributarios, siempre y cuando los pasos previos se hayan hecho de manera correcta y en el orden establecido. Consiste en visitas realizadas por personal del área coactiva a los domicilios fiscales de los contribuyentes, donde personalmente se les informa la deuda que tienen y que posterior a estas visitas se les iniciará el proceso de medida cautelar que terminara con la cobranza coactiva.

**e) Emisión de resolución cobranza coactiva**

Esta etapa procede cuando ya se han realizado las visitas a los contribuyentes, siendo comunicados y notificados de acuerdo a la ley de

ejecución coactiva en caso de deuda tributaria, y se le haya hecho llegar las notificaciones previas para el caso de las deudas no tributarias, y que aun así mantienen sus deudas pendientes.

En este caso, la administración ya agoto todas las medidas ordinarias para cobrarles a los contribuyentes por lo que inician el proceso con una resolución de cobranza coactiva, donde le comunican a todas las entidades financieras de la ciudad que la persona y/o entidad mantiene deuda y que se procederá, en caso no cancele, a cobrarse de las cuentas donde se encuentre dinero.

Esta etapa no genera ningún cobro, solo el congelamiento de las cuentas, con la finalidad de obligar al contribuyente a cancelar en efectivo la deuda, caso contrario, se emitirá la resolución de embargo y posterior cobro de la deuda.

**f) Embargos y cobros por ordenanza coactiva**

Esta etapa es la final dentro del proceso de cobranza coactiva, aquí la administración, una vez pasado los 7 días hábiles de plazo establecido, procede a cobrar el dinero que se haya congelado y/o, en el caso que no contara con dinero, proceden a embargar los vehículos a título del contribuyente y si la deuda es muy grande se procede al embargo del predio en caso lo tenga, mediante una resolución judicial cabe resaltar.

De los bienes embargados se procede a realizar la tasación correspondiente y luego se procede a realizar el remate respectivo, del cual, el dinero obtenido por el remate pasa a cubrir en primer lugar los gastos de cobranza coactiva (Cochera, expedientes coactivos, martillero y gastos de notificaciones) y luego a la deuda ordinaria en estado coactivo. En el caso el dinero no sea suficiente para cubrir el monto de los expedientes, los contribuyentes permanecerán con las medidas cautelares activas y serán dados de baja hasta que la deuda sea cancelada en su totalidad.

Una vez que el sujeto se encuentra dentro del proceso coactivo y el SATP ha hecho efectiva las medidas cautelares, él se acerca a las oficinas con la

finalidad de detener dicho proceso, por lo que entra en una “negociación” con los orientadores para saber qué es lo que pueden hacer y son ellos quienes filtrando al sujeto en el módulo correspondiente determinan la cantidad del monto que se encuentra en estado coactivo, y bajo su criterio, orientan al sujeto para cancelar o presentar alguna medida para la reducción del monto.

Cabe resaltar, que al orientador se le ordena que le informe al sujeto que si no cancela el 100% de la deuda en coactiva no se detendrán las medida cautelares y que es improcedente cualquier pago a cuenta si lo que busca es detener el proceso coactivo, también se le obliga al orientador a no mencionar cualquier tipo de acción a las que podrían apelar los contribuyente para detenerlo, siendo las más comunes, por ejemplo:

- Prescripción de deuda: En muchas ocasiones, la deuda tiene en antigüedad más de los años que menciona la ley, por lo que el sujeto puede apelar pidiendo la prescripción de la deuda.
- Levantamiento provisional: El sujeto puede “negociar” el pago de determinado porcentaje de la deuda, con la finalidad de darle un plazo extra mientras consigue la diferencia y estar fuera de medidas cautelares mientras, medida que es previamente consultada con el ejecutor coactivo.

Bajo estos parámetros, que se los ha brindado su jefe directo, el orientador tiene que saber orientar al contribuyente para que solucione el problema. En caso el sujeto sea persistente en buscar alguna otra solución, el orientador acude a su jefe directo y en caso este no pueda persuadir al sujeto, se le comunica al ejecutor coactivo que lo atienda personalmente o delegue a su asistente para la atención, quienes tienen todo la autoridad para otorgar o no algún tipo de facilidad.

Es en este momento que ocurre el problema que es objeto del informe, ya que por lo general, cuando el sujeto se entrevista con un miembro del área coactiva, esta entrevista en la mayoría de casos termina brindándole al sujeto alguna facilidad para el pago, ya sea por partes o tiempo de espera, y que al final se traduce en el rechazo hacía los orientadores por parte de los sujetos, que inclusive podrían llegar, en el peor de los casos, a comentarios negativos

y/u ofensivos. Es ahí cuando comienzan los problemas, ya que no hay una unificación de criterios entre ambas áreas que se traducen en una desmotivación por parte de los orientadores al no sentirse respetados en sus puestos de trabajo, discusiones internas por lo repetitivo de la situación y un mal ambiente laboral tanto entre las áreas e internamente en el área de servicio de atención al contribuyente.

#### **1.2.4. Resultados concretos logrados**

Una vez detectado el problema se sugirió al jefe directo que se establezcan las medidas correctivas necesarias, por lo que se planteó dos soluciones puntuales:

- Reuniones matutinas de capacitación: este punto consistía en reunir al personal del área de cobranzas que lo integran las personas de cobranza coactiva y cobranza ordinaria, y a los miembros del área de servicio de atención al contribuyente, con la finalidad de aclarar puntos sobre la cobranza que se venía realizando y principalmente sobre unificar criterios para que la atención sea óptima y los orientadores cuenten con el respaldo suficiente para actuar de manera autónoma.
- Apoyo al momento de la atención por parte del asistente o ejecutor: esta solución se planteó en el caso que el orientador no logre convencer al sujeto o que el sujeto se mantenga persistente y decida hablar con alguien del área coactiva. Consistía en que el asistente o ejecutor, previo llamado del orientador, se acercaran y en apoyo al orientador logren resolver las dudas o lleguen a un acuerdo con el sujeto.

Ambas soluciones fueron aprobadas y luego de ser implantadas se pudo observar un mejor desempeño al momento de la atención al contribuyente por parte de un orientador motivado, ya que tenían el conocimiento y el respaldo necesario para afrontar las dudas del sujeto, además se pudo sentir un mejor clima laboral tanto en el área misma y en la relación con el área de cobranzas.



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación**

Para el presente informe se tomará como referencia teórica el tema de la capacitación laboral, que año tras año viene tomando más relevancia en las empresas que buscan garantizar el logro de sus metas y objetivos. También se tomará en cuenta su importancia y sus beneficios, de manera que se pueda comprender mejor la relevancia que toma este tema en las organizaciones modernas.

#### **2.1. Marco teórico**

##### **2.1.1. Definiciones**

- Sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación, quiero ofrecer el siguiente concepto: “la capacitación consiste en una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. (Siliceo Alfonso, 2006, *Capacitación y desarrollo comercial*, Editorial Limusa)
- La capacitación es un factor fundamental que proporciona a los empleados mejoras en sus competencias profesionales y capacidades interpersonales, abriendo oportunidades para su crecimiento al interior de la organización. (ESAN - Graduate School of Business, 2016)
- Para entender lo que la capacitación de los empleados significa primero debemos entender a los propios empleados.

Esto implica cambiar el punto de vista para así ver a tus empleados como una parte esencial del producto o servicio que tu empresa ofrece – ellos ayudan a desarrollar, promocionarlo, mejorarlo y entregárselo a los clientes.

En este contexto, la capacitación significa proporcionar a los empleados todo lo que necesitan para permitirles realizar estas actividades utilizando su máximo potencial. (Santos, 2016)

### **2.1.2. Importancia de la capacitación**

La capacitación además de ser importante para las empresas ayuda en la mejora de la productividad y aumenta la rentabilidad de la organización, también brinda soluciones a la empresa, ayuda a prevenir los accidentes dentro de la organización y facilita que los colaboradores se identifiquen con la empresa para poder tener una mejor estabilidad y flexibilidad entre los distintos departamentos de la misma. Otro punto a considerar para la capacitación es la comunicación entre el personal ya que una mala comunicación origina un mal clima de trabajo y los empleados no pueden desarrollar sus habilidades, es por esto que se debe realizar un plan de acción para tomar buenas decisiones y alternativas que sirvan para mejorar la comunicación, de esa forma la organización podrá cumplir las metas fijadas. (Peirane Del Ángel, 2014)

### **2.1.3. Beneficios de la capacitación**

En la capacitación se diseñan programas para transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización. Mediante el contenido de éstos, los colaboradores tienen la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas; en otras palabras, satisfacen sus propias necesidades, por medio de técnicas y nuevos métodos que ayudan a aumentar sus competencias para desempeñarse con éxito en su puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas.

(Díaz, s.f.) comenta que alguno de estos beneficios son los siguientes:

- Provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo.
- Aumenta la rentabilidad de la organización.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.



- Ayuda a solucionar problemas.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Ayuda a prevenir accidentes de trabajo.
- Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Facilita que el personal se identifique con la empresa.

La formación es algo que nunca debe finalizar. El obtener nuevos conocimientos, técnicas y estar más preparados para el día a día en el trabajo hará que el individuo tenga un mayor nivel de confianza y adopte un punto de vista mucho más positivo en todo momento. Capacitando al personal es posible mejorar las aptitudes de los empleados para la comunicación y el liderazgo, lo que les colocará en mejores posiciones laborales. Además, se producirá un aumento de la satisfacción personal, será más fácil tener una visión amplia de todo lo que ocurre y el empleado tendrá mucha más tranquilidad porque no temerá a la competencia, ya que estará formándose por delante de ella.

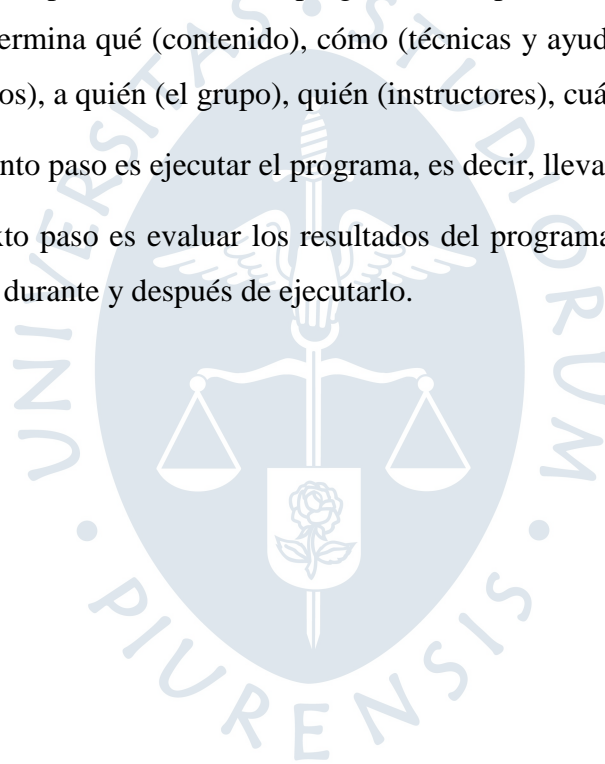
Tener empleados más capacitados es sinónimo de disponer de un equipo más flexible, más capaz de resolver situaciones críticas y de colaborar con sus compañeros por medio de una buena comunicación. También ayuda a poder realizar nuevos trabajos, dar solución a problemas planteados que antes no se podían resolver y tener la oportunidad de ganar en cohesión en el equipo. El aprendizaje siempre ayuda a que el clima en la empresa sea más distendido y agradable, puesto que los empleados retoman a un periodo de formación vinculado con la relajación y la falta de estrés. (Mesa Martinez, s.f.)

#### **2.1.4. Pasos del proceso de capacitación**

(Emprende PYME, s.f.) señala diferentes pasos como:

1. Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

2. El segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
3. El tercer paso es definir los objetivos de capacitación, es decir, motivos de llevar adelante el programa. Estos objetivos tienen que formularse de manera clara, precisa y medible para más adelante, después de aplicar el programa, poder evaluar los resultados.
4. El cuarto paso es elaborar el programa de capacitación. En este momento se determina qué (contenido), cómo (técnicas y ayudas), cuándo (fechas, horarios), a quién (el grupo), quién (instructores), cuánto (presupuesto).
5. El quinto paso es ejecutar el programa, es decir, llevarlo a la práctica.
6. El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.



## **Capítulo 3**

### **Aportes y desarrollo de experiencias**

#### **3.1. Aportes**

##### **3.1.1. Desarrollo de capacitaciones**

Tomando como referencia las definiciones de capacitación en el capítulo anterior, se puede comprender ahora lo que se buscaba con la capacitación del personal de atención al contribuyente, que era brindarles los conocimientos necesarios y todas las herramientas posibles para mejorar su desempeño diario en la organización y sobretodo, lograr que la empresa consiga cubrir sus metas impuestas por recaudación.

Para explicar mejor este proceso, se desarrollara este punto con los seis pasos en el proceso de capacitación:

- a) Las necesidades del área.- Como primer paso nos dimos cuenta que el área de servicio de atención al contribuyente no maneja la información correcta con el tema de cobranzas del SATP, en especial con el tema de cobranza coactiva, por lo que muchas veces la información que brindan es cambiaba por un miembro del área de cobranza coactiva cuando atiende personalmente al contribuyente.
- b) Clasificar y jerarquizar las necesidades.- Por ser un tema más común en los contribuyentes, la prioridad es la cobranza ordinaria y en segundo la cobranza coactiva, por ser clientes con casos puntuales.

- c) Objetivos en la capacitación.-
- Brindar la información necesaria a los colaboradores para que puedan realizar una buena orientación a los clientes:
  - Disminuir la atención directa del área de cobranza coactiva, solucionando los problemas en primera instancia con los colaboradores.
  - Generar el respaldo necesario para los colaboradores de servicio de atención al contribuyente para darles autonomía y relevancia dentro de los procesos de la organización.
  - Al generar una mejor atención, se buscara captar la mayor cantidad de ingresos para la organización.
- d) Elaborar el programa de capacitaciones.- En esta organización al ser temas puntuales, se programó capacitaciones a las 7.00 am, 45 minutos antes del ingreso, para hablar del tema de cobranza ordinaria y coactiva. La persona encargada de brindar la capacitación sería el jefe de cobranza y la ejecutora coactiva y los presentes serían los miembros de ambas áreas para obtener un consenso que serían los próximos parámetros para la orientación.
- e) Ejecutar le programa de capacitaciones.- Al ser temas puntuales, la capacitación duraron 3 días aproximadamente, en un lapso de un mes, debido a la disponibilidad de tiempo del personal.
- f) Evaluación de las capacitaciones.- Durante este proceso de capacitaciones los resultados esperados son:
- Que los orientadores tengan el respaldo cognoscitivo necesario para el desarrollo de sus actividades.
  - Disminución de quejas por parte de los contribuyentes respecto a la orientación realizada relacionados a temas de cobranzas.
  - Disminución de las intervenciones por parte de miembros del área coactiva de manera externa.
  - Generar una sinergia entre áreas para complementar un mejor servicio.

### 3.2. Desarrollo de experiencias

Al iniciar mis actividades en el mes de mayo de 2018 me comunicaron, entre otros datos, que el nuevo gerente buscaba la mayor captación de ingresos para la organización, por lo que había que alinearse de inmediato y orientar nuestras labores para lograr cumplir las metas trazadas y elevar nuestros números frente a nuestro ente superior que era la Municipalidad de Piura.

Con el paso del tiempo, comencé a notar deficiencias en al área de servicio de atención al contribuyente, donde se podía apreciar escasas de equipo electrónico apto para ser el soporte en el proceso de atención, escasas de personal calificado para realizar el proceso de atención debido a la alta rotación interna de puestos, escasas de conocimiento por parte de los colaboradores sobre temas de cobranzas, registro, legal, entre otros. Sin embargo, lo que se le recalca al área era que eran la cara de la organización hacia el público y que tenían que tener un desempeño casi impecable, algo que no guardaba coherencia con las condiciones en las que se desempeñaban sus actividades.

Luego de 2 meses en la organización, con mayores conocimientos sobre el área, sus procesos y sus limitaciones, puede detectar que la falla más común en el proceso de atención era el tema de cobranza, pues los reclamos de los contribuyentes venían más por ese lado y los orientadores por desconocimiento no podían gestionar una mejor atención que al final del día mermaba en su desempeño, motivación y clima laboral interno. En este punto que se genera la propuesta de mejora del área que consistía en realizar las capacitaciones para que el orientador tenga mayor conocimiento de estos procesos, su atención mejore y con esto gestionar con el contribuyente el pago de sus deudas o adelanto de cuotas, además que se alineaba a los objetivos de la organización, que era elevar su recaudación y cambiar la imagen del SATP hacia el público.

Una vez que se realizaron las coordinaciones con los jefes de ambas áreas, servicio de atención y cobranzas, se realizaron 3 capacitaciones en horarios previos a la apertura de la sede principal, buscando eliminar los errores que tenían ambas áreas y poder realizar una mejor gestión.

Luego de estas capacitaciones, se pudo apreciar un mejor desenvolvimiento de los colaboradores de cara con el público, eliminándose las quejas por parte de los contribuyentes y teniendo ellos una mejor información para gestionar sus pagos o regularizar su situación. Además, fruto de esas capacitaciones, se estableció una ventana

horaria para la atención de los contribuyentes en cobranza coactiva, con esto se pudo ordenar el proceso y los orientadores tuvieron mayor relevancia en la atención.

Finalmente, se apreció una pequeña mejora en el clima laboral interno de ambas áreas, al eliminarse discusiones casi diarias por temas de atención, por la confianza que tenían ahora los orientadores al brindar información y sobretodo, al respaldo que se había generado para ellos frente al cualquier caso que se presentase.



## Conclusiones

- Es de vital importancia, para las empresas en la actualidad, que consideren dentro de sus herramientas para lograr sus objetivos el tema de la capacitación laboral. A pesar de que demanden tiempo y dinero, el retorno será más enriquecedor tanto para los colaboradores como para la empresa.
- Una buena capacitación preparará a nuestro personal para poder enfrentar situaciones críticas y desarrolla en ellos liderazgo, además, desarrolla también en ellos la habilidad de ser flexibles laboralmente debido a los conocimientos adquiridos y la mejora de la comunicación interna.
- Para realizar una buena capacitación tenemos que tener cuidado en jerarquizar correctamente las necesidades de la empresa para no desperdiciar recursos en situaciones que son consecuencia de una más profunda, por lo que tenemos que tener un amplio conocimiento de los procesos de la organización.
- El Servicio de Administración Tributaria de Piura – SATP a pesar de tener las herramientas necesarias para realizar una buena gestión recaudadora, sus esfuerzos se veían mermados por la falta de capacitación con la que contaban las personas que atendían de manera directa a los contribuyentes.
- El programa de capacitación en el SATP ayudo de manera indirecta a generar una sinergia en los procesos del área de cobranzas y de servicio de atención al

contribuyente, de manera que se reforzó la orientación para elevar la calidad en el servicio.

- Luego de la puesta en marcha de la capacitación, se pudo apreciar un mejor clima laboral interno en el área, fruto de la disminución de discusiones internas y una mejor comunicación entre los colaboradores.





## Recomendaciones

- Debido a la alta rotación de personal interno dentro del SATP, se recomienda realizar capacitaciones periódicas con el fin de asegurarse que los mismos se encuentren calificados para ofrecer un servicio de atención óptimo.
- El área de recursos humanos, debería tomar en cuenta dentro del perfil del posible orientador el conocimiento que posee sobre las demás áreas, ya que para ofrecer un mejor servicio debe tener conocimientos de los procesos internos que maneja la organización.
- La gerencia debería considerar dentro de su gestión elaborar un programa de capacitación integral, donde todos los colaboradores tengan la oportunidad de conocer un poco más de los procesos, disminuyendo el riesgo que en una posible rotación al área de servicio de atención, los colaboradores no cuenten con el conocimiento necesario.



## Referencias bibliográficas

- Conexión ESAN (19 de septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/la-capacitacion-y-el-desarrollo-de-competencias/>
- Díaz, A. *Importancia de la Capacitación Empresarial*. Obtenido de <https://sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>
- Emprende Pyme. *Los pasos del proceso de capacitación*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>
- Mesa Martínez, J. *Importancia de la capacitación profesional*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/importancia-de-la-capacitacion-profesional/>
- Peirane del Ángel, R. (17 de marzo de 2014). *La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>
- Santos, D. (23 de agosto de 2016). *Capacitación Laboral – Qué, Cómo y Por Qué*. Obtenido de <https://www.goconqr.com/es/blog/capacitacion-laboral/>
- SATP – Nosotros. Obtenido de <http://satp.gob.pe/wp/nosotros/>