

Universidad de Costa Rica  
Facultad de Ciencias Sociales  
Escuela de Psicología

Trabajo Final de Graduación bajo la Modalidad de Proyecto de Graduación,  
para optar por el Grado de Licenciatura en Psicología

“Elaboración de un Manual por Competencias para el  
Departamento de Servicios Compartidos en el área de  
*Records to Report de Bacardí S.A. Costa Rica*”

Proponente:

Anelena Carvajal Montero

B41489

Director

MSc. Luis Garnier Zamora

Asesora Técnica

Lic. Mayra Bolaños Sánchez

Lectoras:

MSc. Ana Cristina Gutiérrez Lizano

Dra. Ana María Jurado Solórzano

2020



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No. 196**

Sesión del Tribunal Examinador celebrada de manera virtual el día martes primero de diciembre del dos mil veinte, a las nueve horas, con el objeto de recibir el informe oral de la presentación pública de la:

SUSTENTANTE	CARNE	AÑO DE EGRESO
Anelena Carvajal Montero	B41489	1-2019

Quien se acoge al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de **Proyecto**, para optar al grado de **Licenciatura en PSICOLOGÍA**.

El tribunal examinador procede a presentarse y brindar su nombre completo, ubicación, su papel como miembro en el tribunal examinador, además indican que reciben video, audio y datos.

Tribunal Examinador	
Dra. Ana Ligia Monge Quesada	Presidenta
Licda. Harlen Alpízar Rojas	Profesora Invitada
M.Sc. Luis Garnier Zamora	Director de T.F.G.
Dra. Ana María Jurado Solórzano	Miembro del Comité Asesor
M.Sc. Ana Cristina Gutiérrez Lizano	Miembro del Comité Asesor

**ARTICULO I**

La Presidenta informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudios correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda a hacer la exposición.

**ARTICULO II**

La postulante hace la exposición oral de su trabajo final de graduación titulado: "Elaboración de un manual por competencias para el Departamento de Servicios Compartidos en el área Records to Report de Bacardi S.A., Costa Rica".

### ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hace las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

### ARTICULO IV

De acuerdo al Artículo 39 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, el Tribunal Examinador considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO ( ) APROBADO CON DISTINCIÓN (X) NO APROBADO ( )

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ARTICULO V

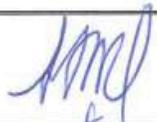
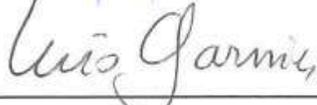
La Presidenta del Tribunal le comunica a la postulante el resultado de la deliberación y la declara acreedora al grado de Licenciatura en PSICOLOGÍA.

Se le indica la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación, al que será oportunamente convocada.

Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y la Postulante. A las 11:10 a.m. se levanta la sesión.

Nombre:

Firma:

Dra. Ana Ligia Monge Quesada	
Licda. Harlen Alpizar Rojas	
M.Sc. Luis Garnier Zamora	

Dra. Ana María Jurado Solórzano	<i>ana.madel.</i>
M.Sc. Ana Cristina Gutiérrez Lizano	<i>Cristina.gutierrez</i>
Anelena Carvajal Montero	<i>AnelenaC</i>

## Resumen

El presente Trabajo Final de Graduación se llevó a cabo bajo la modalidad de Proyecto de Graduación. Su principal objetivo fue proveer al departamento de Recursos Humanos de *Bacardi S.A. Costa Rica* herramientas para la gestión del recurso humano por competencias. Esto con el fin de abordar el vacío identificado por la empresa en el desarrollo de habilidades no técnicas de las personas colaboradoras.

Este trabajo se llevó a cabo bajo la supervisión de profesionales en psicología especializados en el área de Gestión de Recursos Humanos y en el área de investigación. La metodología utilizada estuvo compuesta por la búsqueda bibliográfica de material teórico para el desarrollo de competencias, por entrevistas a las personas colaboradoras de la empresa y la revisión documental de material propio de la organización.

Como resultados principales, se obtuvo el desarrollo de once competencias específicas para los del departamento de Contabilidad General y Costos e Inventarios. Dichas competencias se plasmaron en un Diccionario de Competencias el cual contiene, a su vez, la definición y las conductas asociadas a cada una de ellas. Asimismo, se desarrolló un Diccionario de Preguntas por Competencias, cuyo propósito es ser una guía para el proceso de evaluación de candidatos en el proceso de reclutamiento y selección.

Como tercer resultado principal, se modificaron los perfiles de puesto analizados, incluyendo en ellos cada una de las competencias con el nivel de dominio esperado. Por último, se construyó una guía de entrenamiento en competencias para ser utilizada, por el departamento de Recursos Humanos, en la capacitación en el tema de competencias de las personas

colaboradoras de la organización. Dichos documentos tienen el propósito de ser las herramientas para sentar las bases para la gestión del recurso humano basada en competencias.

## **Dedicatoria**

Mi trabajo final de graduación está dedicado a todas las personas profesionales que sobrellevaron este proceso en medio de la emergencia internacional. El camino fue mucho más difícil, pero eso solo quiere decir que el resultado se disfruta mucho, ¡mucho más!

## Agradecimientos

Quiero agradecer a mis papás, por impulsarme y darme la oportunidad de estudiar. A mi papá por enseñarme que la humildad y la perseverancia son la clave para llegar a la meta. Paso a paso, se corre una maratón. A mi mamá por enseñarme, con su propio ejemplo, que el cielo es el límite, por enseñarme lo que una mujer fuerte y valiente es. A mi hermano, quiero agradecerle por enseñarme a llevar un día a la vez, por acompañarme incondicionalmente.

A mi comité asesor, quiero agradecerles por tener tanta paciencia, por ayudarme a sobrellevar este proceso incluso con una pandemia. Gracias por todos los años en los que me enseñaron mucho más que lo profesional.

A mis compañeros y compañeras de la universidad, ¡gracias! Ustedes fueron los que me acompañaron paso a paso y día a día durante cinco años. ¡Sin ustedes no hubiese disfrutado tanto el camino!

# Tabla de Contenidos

Resumen .....	1
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos .....	iv
Introducción .....	9
Capítulo 1: Marco Referencial del Proyecto de Graduación .....	12
1.1 Entidad interesada en el proyecto .....	12
1.2 Delimitación de la Problemática .....	14
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo General .....	16
1.3.2 Objetivos Específicos .....	16
1.4 Marco de Referencia .....	17
1.4.1 Antecedentes de Intervención .....	17
1.5 Marco Teórico Conceptual .....	28
1.6 Consideraciones Éticas y Legales.....	39
1.7 Metodología.....	40
1.7.1. Fase 1: Acercamiento Organizacional y Revisión Bibliográfica.....	42
1.7.2. Fase 2: Profundización del Problema .....	44
1.7.3. Fase 3: Presentación del Proyecto .....	45
1.7.4 Fase 4: Desarrollo del Plan de Trabajo según objetivos específicos.....	45
1.7.5 Fase 5: Presentación de Resultados .....	57
Capítulo 3: Síntesis de Resultados.....	57
3.1. Fase 1: Acercamiento Organizacional y Revisión Bibliográfica .....	57
3.2. Fase 2: Profundización del Problema .....	58
3.3. Fase 3: Presentación del Proyecto .....	58
3.4. Fase 4: Desarrollo del Plan de Trabajo según Objetivos Específicos .....	59
3.5. Elaboración de Productos Finales .....	64
3.6. Fase 5: Presentación de Resultados .....	70
Capítulo 4: Discusión.....	71
4.1 La Gestión por Competencias .....	71
4.2. Los Productos Finales .....	73
Capítulo 5: Conclusiones .....	80
Capítulo 6: Recomendaciones.....	83
6.1 Recomendaciones para el Departamento de Recursos Humanos de <i>Bacardí S.A.</i> .....	83

6.2. Recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica.....	86
6.3. Recomendaciones para la Cátedra de Psicología de los Procesos Laborales .....	87
Referencias.....	89
Anexos.....	95
8.1. Consentimiento Informado .....	95
8.2 Organigrama Bacardí S.A. Costa Rica .....	97
8.3 Guía de Entrevista Semiestructurada.....	98
8.4 Guía Entrevista Incidentes Críticos.....	99
8.5 Guía de Preguntas método <i>STAR</i> .....	100
8.6 Diccionario de Competencias.....	101
8.7 Diccionario de Preguntas por Competencias .....	120
8.8 Modificación de Perfiles de Puesto .....	148
8.9 Guía de Entrenamiento .....	170
8.10 Tabla Resumen Estrategia Metodológica.....	174
8.11Glosario .....	177

## Introducción

Las prácticas de recursos humanos en las organizaciones se han transformado de manera importante a través de los años, pasando desde un modelo mecanicista, que estaba centrado en la rentabilidad de la empresa, a uno en el que las personas se convierten en el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones (Nielsen et al., 2017).

Como ejemplo de lo anterior, se puede mencionar el escenario de principios del siglo XX, cuando la industrialización tuvo como consecuencia una conceptualización de las organizaciones desde una óptica burocrática-mecanicista, la cual se caracterizaba por tener una estructura jerárquica en la que se percibía un alto nivel de control y de centralización del poder.

Asimismo, la perspectiva mecanicista se caracterizó por trabajar bajo un modelo funcionalista en el que había una alta especialización y división del trabajo, propio del modelo de Organización Científica del trabajo propuesta por Taylor (Casado, 2011; Su, 2017). Estas características tuvieron como consecuencia la creación de un ambiente laboral en el que se cohibía la libertad de expresión de las personas y por ende se observaba una limitación en su creatividad y posibilidad de innovación (Casado, 2011).

La óptica burocrática-mecanicista ha evolucionado a una óptica que comprende las organizaciones como entes orgánicos y dinámicos, que se encuentran en constante cambio. Asimismo, este enfoque considera que las organizaciones se visualizan como una estructura de red en la que las unidades y el todo son indivisibles, siendo ambas partes igual de valiosas. En este sentido, dicho enfoque pone especial atención al crecimiento del capital humano, también entendido como gestión del talento humano o administración del recurso humano, y que se refiere a la forma en que la organización maneja los procesos a reclutamiento, selección, formación, remuneración y comunicación (Casado, 2011; Chiavenato y Mascaró Sacristán, 2009).

Como parte de la transformación hacia el modelo de organizaciones orgánicas, durante los últimos años se ha acuñado el término de filosofía centrada en el empleado (parte de las organizaciones orgánicas), el cual hace referencia a una filosofía que “da gran valor a la práctica de retener empleados por medio de una relación a largo plazo y del trato favorable a los mismos” (Park y Park, 2020) o en otras palabras, una filosofía que apunta a estudiar el grado en que una organización prioriza el bienestar de su personal colaborador. Las organizaciones que adoptan la filosofía centrada en el empleado comparten ciertas características, por ejemplo, la consideración de que todas las personas son importantes, la creencia de que las personas que se sienten bien, trabajan mejor y, por último, que el trato al personal colaborador moldea la cultura organizacional como un todo (Black y Venture, 2017).

Debido a que las prácticas organizacionales centradas en el personal colaborador han tomado importancia, no es de sorprenderse que las nuevas tendencias de la gestión organizacional estén enfocadas a movilizar sus prácticas para la inversión en las personas (en su desarrollo personal y profesional), pues las organizaciones son cada vez más conscientes de que el factor humano es el diferencial competitivo que sostiene el éxito y crecimiento de la organización en un ambiente de constante cambio (Nielsen et al., 2017).

Como ejemplo de lo anterior, estudios meta analíticos han identificado que las prácticas más relevantes en la inversión del capital humano están orientadas hacia el desarrollo y retención del talento (Pandita y Ray, 2018). Uno de los enfoques para la gestión del recurso humano que ha tomado fuerza durante los últimos años es la *Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (véase Capítulo 1, sección 1.5, para mayor detalle sobre término).

Tanto en el ámbito público como en el privado, las organizaciones han llegado a comprender que la manera de dirigirse hacia la consecución de los objetivos y metas organizacionales es contando con el talento humano necesario y específico para la organización; como menciona Alles (2007), “[...] ya sea en empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro se puede implementar la Gestión de

Recursos Humanos por Competencias, para alcanzar con éxito los objetivos planteados” (p.15). De esta manera, la Gestión por Competencias se convierte en un enfoque exitoso puesto que las competencias, que son su elemento central, permiten la consecución de objetivos organizacionales de manera más clara y medible. Aunado a esto, la Gestión por Competencias, específicamente su desarrollo, adquiere especial relevancia para disminuir la cantidad de procesos de reclutamiento y selección, pues estos implican una inversión económica importante y, a su vez, impulsar el desarrollo y crecimiento profesional de las personas colaboradoras (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2018).

Tomando en cuenta el marco legal costarricense, la Gestión por Competencias toma un lugar importante a la luz de la reforma procesal laboral, que entró en vigencia en julio del 2017 (Salazar, 2017). A grandes rasgos, la reforma implica que el patrono debe tener documentadas y justificadas (con indicadores claros y medibles) los motivos de contratación, de no contratación, de sanción o de despido, así como las razones de promoción, movimientos y otras decisiones organizacionales que impactan el personal colaborador; en caso de no contar con dichos indicadores, el patrono se ve expuesto ante una posible demanda e incluso ante una sanción por parte del Estado (Salazar, 2017).

En este escenario, las competencias, entendidas como las aptitudes y habilidades dadas por la experiencia y la capacitación para ejecutar determinada tarea, son un elemento clave en la descripción de perfiles de puesto, en los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y desarrollo profesional.

El presente proyecto de graduación, se llevó a cabo en conjunto con el departamento de Recursos Humanos de *Bacardí S.A. Costa Rica* conformado por cuatro profesionales en el área. Este departamento tiene como objetivo facilitar los procesos necesarios para que la organización cuente con el mejor talento posible y pueda así cumplir con su misión y objetivos (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018). En este sentido, son funciones del departamento la selección, capacitación, desarrollo y

retención del talento específico que la organización necesita. Dicho departamento identificó la necesidad del desarrollo de competencias en las personas colaboradoras.

Para cumplir con este objetivo, la investigadora propuso la creación de herramientas que contribuyeran al desarrollo de competencias dentro de la organización, mediante una metodología cualitativa que implicó una revisión a profundidad de elementos teóricos, revisión documental, entrevistas y validación con expertos, para obtener la información necesaria para la elaboración de dichas herramientas.

El resultado final del proyecto fue la identificación de once competencias. A partir de dichas competencias, se crearon cuatro herramientas: *Diccionario de Competencias*, *Diccionario de Preguntas*, *Perfiles de Puesto Modificados* y una *Guía de Entrenamiento en Competencias*. Además, se hizo entrega de una serie de recomendaciones para el departamento de recursos humanos de la empresa, una vez concluido el proyecto.

## **Capítulo 1: Marco Referencial del Proyecto de Graduación**

### **1.1 Entidad interesada en el proyecto**

Fue en 1862 cuando una pequeña familia de Santiago Cuba compró por primera vez una destilería y revolucionó el mundo de las bebidas alcohólicas. Las técnicas innovadoras de Facundo Bacardí Massó fueron la clave para el éxito y para el desarrollo de lo que hoy se conoce como un ron ligero y conveniente para mezclar y crear demás bebidas. En la década de 1990, *Bacardí* se convirtió en la primera empresa multinacional cubana, abriendo sedes de su empresa en Barcelona y Nueva York (“About Bacardi Limited”, 2013).

Por aproximadamente 130 años, *Bacardí S.A.* se conformó como una compañía de una sola marca dirigida a la producción de ron. Alrededor de 1993, la compañía tomó la decisión de diversificarse, comprando *Martini y Rossi* (marca italiana de destilería), y adquirió otras marcas como *Dewar's*, *Bombay Sapphire*, *Grey Goose*, entre otras, lo que le permitió continuar expandiendo su alcance.

Actualmente, *Bacardí* es una de las empresas privadas familiares más grandes a nivel mundial, que cuenta con más de 160 mercados alrededor del mundo. El crecimiento escalonado de la empresa ha creado la necesidad de expandir sus operaciones a otros países, con el propósito de mantener la calidad de la producción de sus productos (Bacardí Limited, 2013).

En el año 2014, las oficinas de *Bacardí S.A.* abren sus puertas en Costa Rica. La elección de Costa Rica como ubicación para la apertura de las oficinas se justificó, por parte de la empresa, por el alto nivel de formación profesional que identificaron en el país (Fernández, 2015). La apertura de estas oficinas es un claro ejemplo del potencial que las empresas transnacionales identifican en el país, lo cual ha sido una de las razones por las que, en el año 2013, el sector de servicios representó un 6% del PIB.

Las oficinas que se localizan en suelo costarricense atienden siete diferentes núcleos comerciales, distribuidos en 32 países alrededor del mundo. Los servicios que se ofrecen desde las oficinas en Costa Rica son la atención al sector comercial, las cuentas por pagar y los servicios internos financieros de la empresa. Para una mejor comprensión de la conformación de las oficinas de *Bacardí S.A.* en Costa Rica, véase el organigrama en el Anexo 8.2.

El marco estratégico de *Bacardí S.A.* no precisa una misión y visión que sea de conocimiento público. No obstante, sus colaboradores saben que el objetivo principal es vender la mayor cantidad de cajas de producto posible, logrando así ser una marca competitiva a nivel global (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018). Por otro lado, uno de los pilares centrales de la filosofía de la empresa, es continuar desarrollando el espíritu familiar con sus colaboradores; de modo que el desarrollo del

potencial del personal, impulsado por un ambiente laboral enfocado en el crecimiento y desarrollo profesional, es una de sus metas principales. Por último, es pertinente mencionar que la empresa se encuentra alineada con los estándares internacionales según la Declaración de los Derechos Humanos, Las Convenciones Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, entre otros (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018).

## **1.2 Delimitación de la problemática**

Luego de tres años de operar en Costa Rica, las oficinas de *Bacardí S.A.* han crecido de modo que, actualmente, tienen más de 200 colaboradores (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018). En este sentido, el rápido aumento de la cantidad de personal ha visibilizado la necesidad de la formación y desarrollo profesional.

Con el fin de cumplir objetivos organizacionales globales de producción, la organización en Costa Rica ha intentado aprender de sí misma y ha buscado implementar varios de los procesos que utilizan en *Bacardí S.A.* a nivel mundial (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018). No obstante, al centrarse en el aprendizaje de los procesos operativos a nivel global, se han dejado de lado los procesos a nivel interno que se relacionan con la formación y el desarrollo del personal (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018), procesos que están estrechamente relacionados con el crecimiento organizacional.

*Bacardí S.A.* identificó tres principales áreas de oportunidad en cuanto a las prácticas de Recursos Humanos. En primer lugar, se identificó un vacío en las prácticas orientadas al desarrollo y crecimiento profesional de las personas colaboradoras. En segundo lugar, se identificó que una de las mayores causas de rotación es, precisamente, que las personas no perciben posibilidades de crecimiento o de desarrollo profesional en la organización. Por último, se identificó que existe un vacío en la identificación y

operacionalización de las habilidades que las personas colaboradoras requieren, para el desarrollo profesional (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018).

Las oportunidades de mejora mencionadas anteriormente fueron identificadas a través de una evaluación interna que la organización lleva a cabo cada dos años. Esto con el propósito de evaluar el compromiso (*engagement*) de las personas colaboradoras en relación con la organización. (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018).

Por estas razones y a partir de las posibilidades de la empresa y de la estudiante, se identifica que la elaboración de un manual por competencias es viable y necesaria para la organización, no sólo para una mejor selección del talento humano en el futuro sino para el mejor conocimiento y manejo del personal en el presente. A su vez, esto permite que el personal colaborador tenga un panorama más claro de las competencias necesarias para aspirar a puestos diferentes a los que se encuentran actualmente, lo que contribuye al desarrollo y crecimiento profesional dentro de la misma organización y por ende, a la efectividad organizacional (Pandita y Ray, 2018).

Por último, la elaboración de un documento que sea orientado a guiar al personal colaborador en el desarrollo de competencias, es una herramienta que potencia el desarrollo de una carrera profesional dentro de la empresa, lo cual a su vez refuerza su compromiso y aporta a la retención de talento humano (Pandita y Ray, 2018).

Los elementos planteados anteriormente, se alinean con una visión centrada en el personal colaborador en la que se pone énfasis en su desarrollo pleno, elemento que a su vez se ha establecido como uno de los principales factores de éxito en las organizaciones. Muestra de ello se observa en la Encuesta de Tendencias Globales realizada por la firma consultora *Deloitte*, en la que se indica que la métrica de éxito más relevante entre las empresas fue el impacto en la sociedad. Esto implica reconocer que, aunque una empresa debe generar ganancias y brindar retorno sobre la inversión para funcionar,

también tiene la responsabilidad de invertir recursos para mejorar las condiciones laborales de las personas (*Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*, 2019).

El presente proyecto es el primer paso para la mejora de los elementos que se identificaron con la evaluación de *engagement* de *Bacardí S.A. Costa Rica*. En este sentido, es necesaria una delimitación de las competencias necesarias de los puestos para que, de esta forma, la empresa pueda emplear planes de desarrollo que sean acordes a las necesidades de la organización, capacitaciones, entrenamientos y demás herramientas que permitan el crecimiento profesional y organizacional.

En cuanto al valor que tiene el presente proyecto para la organización, se destaca que brindó ciertas herramientas como un *Diccionario de Competencias*, un *Diccionario de Preguntas* con la inclusión de las preguntas necesarias para evaluar dichas competencias y una *Guía de Entrenamiento por Competencias*, las cuales son la base para una gestión del recurso humano basada en competencias y que propicien el desarrollo y crecimiento del talento humano.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano, a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en *Bacardí S.A. Costa Rica*.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las competencias necesarias para los puestos seleccionados en el área de *Records to Report* de *Bacardí S.A. Costa Rica* a través de la revisión de las descripciones de puestos existentes, las entrevistas a jefaturas y entrevistas a personas colaboradoras que ocupan dichos puestos en la organización.

- Delimitar los perfiles de puesto por competencias para los puestos seleccionados del área de *Records to Report* de *Bacardí S.A. Costa Rica*, mediante la sistematización de la información recopilada en las descripciones de puestos existentes, las entrevistas a jefaturas y entrevistas a personas colaboradoras que ocupan dichos puestos en la organización.
- Adaptar el diccionario de perfiles de puestos por competencias para los puestos seleccionados en el área de *Records to Report* de *Bacardí S.A. Costa Rica*, a partir de la inclusión de los nuevos perfiles de puestos al manual de perfiles de puestos existente en la organización.
- Reformular el diccionario de preguntas para la evaluación de competencias para los puestos seleccionados del área de *Records to Report* de *Bacardí S.A. Costa Rica*, por medio de la revisión de los nuevos perfiles de puestos.
- Elaborar una guía de uso de las herramientas de capacitación disponibles dentro de *Bacardí S.A. Costa Rica*, a través de su revisión y la triangulación con los nuevos perfiles de puestos, para que las personas colaboradoras desarrollen competencias asociadas a sus perfiles de puesto.

## **1.4 Marco de Referencia**

### **1.4.1 Antecedentes de intervención**

A continuación, se presentan diversas intervenciones o trabajos ya sean para optar por el grado universitario tanto a nivel nacional como internacional, que se han llevado a cabo en relación con la gestión del talento humano basado en competencias. Además, se incluyen ejemplos de la puesta en práctica de trabajos similares realizados por empresas o contratación de personas consultoras expertas en el tema. Esto con la finalidad de una comprensión más profunda de la temática en cuestión y de los elementos metodológicos utilizados.

## Antecedentes del contexto internacional

En relación con el contexto internacional, a continuación, se mencionan en orden cronológico algunas investigaciones llevadas a cabo sobre el tema. En el año 2011, Fernández y Baeza, consultores organizacionales, llevaron a cabo una revisión sistemática centrada en la aplicación de la gestión por competencias en el contexto chileno, esto con el objetivo de sistematizar los elementos metodológicos del modelo por competencias en la gestión del recurso humano. Posterior a la implementación del modelo de competencias, los autores lograron desarrollar tres productos finales descritos seguidamente:

1. Informes individuales de brecha de competencias: se detalla el perfil de competencia esperado para el puesto y el perfil observado en el colaborador, así como una descripción de las conductas a desarrollar para lograr el perfil deseado (incluyendo aquí la competencia específica, su grado de dominio, la categoría y la conducta específica a desarrollar).
2. El informe final del trabajo: un informe global con los resultados generales de las brechas de los perfiles observados y los perfiles deseables en la empresa.
3. Plan de capacitación: basándose en el análisis de los resultados de los dos primeros productos citados anteriormente, se propone un plan de desarrollo y capacitación que se recomienda para la potenciación de las competencias necesarias en cada persona colaboradora (*Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus*, 2019).

Entre las conclusiones principales se identifica, en primer lugar, que el modelo de gestión por competencias resulta atractivo para las organizaciones en un entorno de constante cambio, pues permite ser más eficiente para responder a las demandas internas y externas de la organización (Fernández y Baeza, 2011). Por otro lado, lograr definir las competencias conductualmente es un elemento clave para una buena gestión por competencias, para así lograr definir y operacionalizar los cambios necesarios que lleven a un mejor desempeño de manera observable y medible (Fernández y Baeza, 2011).

La sistematización de los autores Fernández y Baeza (2011) se considera pertinente para el presente trabajo por varias razones. Primeramente, visibiliza la importancia de tener un modelo de gestión del recurso humano basado en competencias, que permite una gestión mucho más eficiente y que responde al constante cambio contextual de la organización. En este sentido, se resalta la importancia de la definición de los perfiles de puestos basados por competencias y la estructuración de preguntas que logren evaluar dichas competencias, tal y como se plantea en los objetivos del presente proyecto de graduación, como un primer paso para la implementación de la gestión por competencias en la organización.

Aunado a lo anterior, la necesidad de definir competencias conductualmente se considera un elemento sumamente pertinente, pues permite tener un parámetro observable y medible que no solo se apege a la legislación vigente en Costa Rica, sino que genere un valor agregado a la organización. Según estudios, como el realizado por Pandita y Ray (2018), este es un elemento clave para atraer y retener talento.

La sistematización presentada por Fernández y Baeza (2011) genera un valor agregado al presente trabajo final de graduación, pues permite una aproximación metodológica a la implementación de la gestión por competencias en una empresa, lo cual se asemeja en esencia a los objetivos de la presente intervención.

Yolima Gallo et al., llevaron a cabo, en el 2013, un trabajo final para optar para el título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. El proyecto se enfocó en la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, específicamente en la identificación de las competencias específicas de veinte puestos asociados al área administrativa de una empresa pública en Bogotá. La metodología de dicho trabajo se estructuró en torno a un análisis ocupacional (funciones de cada puesto) y un análisis funcional (propósitos principales de cada área y de cada puesto).

Como conclusión principal de este trabajo, las autoras mencionan que el análisis ocupacional permitió “definir, actualizar y ajustar las funciones de 20 cargos [...] como resultado de este se eliminaron las funciones que no aportaban valor al cargo; de esta forma el funcionario tendrá una mayor claridad y comprensión de estas y el nivel de responsabilidad que se requieren en su desempeño de manera integral” (Gallo et al., 2013, p 59). En este sentido, dicho trabajo ejemplifica la importancia de actualizar constantemente los perfiles de los cargos, para así lograr que las personas colaboradoras tengan claridad de su rol y además, asegurarse de que la descripción del puesto se ajuste a la demanda organizacional, tomando en cuenta que esta encuentra en un ambiente de constante cambio.

Andrés Quiroga (2015), en su tesis para optar por el grado de magister en Gestión de Persona y Dinámica Organizacional, llevó a cabo una investigación cuyo objetivo fue el de conocer la valoración de la implementación del modelo de competencias en una firma global de consultoría en Recursos Humanos, así como las percepciones de los profesionales en los distintos roles que las desempeñaban. La metodología utilizada fue de índole mixta, por lo que se llevaron a cabo entrevistas, grupos de discusión y encuestas a diferentes grupos dentro de la organización.

Quiroga discute que uno de los hallazgos, encontrados a partir de la investigación, fue que las personas colaboradoras de la organización sí perciben que se cumple con las formalidades de la gestión por competencias, pero no encuentran su aplicabilidad dentro de su rol en la organización. En este sentido, las competencias no se encuentran alineadas con las capacitaciones ni con los planes de desarrollo de la empresa y, por consiguiente, se perciben únicamente ligadas a la evaluación del desempeño.

Este elemento es pertinente puesto que evidencia la necesidad de vincular la identificación de las competencias con los planes de desarrollo y de capacitación dentro de una organización. En el caso de *Bacardí S.A.*, la intervención pretende dar el primer paso en torno a la vinculación de las competencias, con las diferentes formas en las que los colaboradores pueden capacitarse (haciendo uso de las

herramientas que *Bacardí S.A.* posee). Esto se podría considerar una primera fase para la mejora de la gestión del personal dentro de la organización.

Abdelghani Benayoune (2017) discute en su artículo los beneficios y retos de la gestión por competencias. El objetivo principal fue resaltar algunos desafíos que se pueden presentar en la implementación de dicho modelo, en un contexto organizacional basado en la experiencia como consultor en el área. A grandes rasgos, el autor concluye que el desarrollo de las competencias y la implementación de una gestión por competencias tiene un alcance limitado si no se desarrollan con y para la organización y si el personal colaborador no comprende su uso e importancia (Benayoune, 2017). Aunado a esto, menciona que es crucial que la gestión por competencias sea adoptada por todos los líderes en la organización y que no sea entendido como una práctica solamente del departamento de Recursos Humanos.

Lo expuesto por Benayoune (2017) toma especial relevancia para el presente proyecto puesto que rescata la importancia de invertir recursos en el desarrollo de competencias para el contexto específico de la organización, en contraposición a adoptar un modelo de competencias elaborado en un contexto distinto. Por otro lado, muestra la importancia de brindar recomendaciones a la empresa a partir de la implementación del modelo, como dedicar recursos a que el personal comprenda qué son las competencias y su relevancia, así como la importancia de crear una cultura organizacional en la que se consideren las competencias como un elemento central, en el desarrollo de las personas y de la empresa.

En cuanto a la revisión de antecedentes, se consideraron importantes algunos trabajos orientados al área de investigación, tal como el meta análisis que llevaron a cabo Nielsen et al. (2017). Los autores se identificaron los recursos de los lugares de trabajo en el plano individual, grupal, de liderazgo y organizacional que están relacionados con el bienestar y el desempeño del personal colaborador. Se examinaron 84 estudios cuantitativos publicados entre el 2003 y el 2015, que incluyeran coeficientes de

correlación entre recursos en el trabajo y el bienestar y desempeño. Se excluyeron factores que no estuvieran relacionados con el trabajo, por ejemplo, las redes de apoyo.

Los autores concluyeron que todos los recursos en todos los planos (individual, grupal, de liderazgo y organizacional) se relacionan con el bienestar y el desempeño del personal colaborador. Como hallazgo relevante para el presente Proyecto de Graduación, los autores llegaron a la conclusión de que, a nivel organizacional, el factor más estudiado es el de las prácticas de Recursos Humanos. En este sentido, encuentran que están asociadas a beneficios tanto para el personal colaborador como para la organización, entendida como un todo (Nielsen et al., 2017).

Con el propósito de esbozar los principales hallazgos en el área del manejo y retención del talento, Pandita y Ray (2018) llevan a cabo una revisión de las investigaciones existentes en torno a las prácticas organizacionales para la retención del talento humano. Dicha investigación tiene como concepto central el compromiso con la empresa (*employee engagement*), el cual se refiere al compromiso que tiene un empleado con la organización y con sus metas. Entre más comprometido se encuentre un empleado, mejor será su desempeño y por ende, obtendrá mejores resultados (Pandita y Bedarkar en Pandita y Ray, 2018).

A partir de esta revisión, las autoras Pandita y Ray (2018) concluyen que una de las estrategias más efectivas, para que el personal colaborador se mantenga comprometido con su trabajo, es precisamente la inversión en las prácticas de manejo del talento humano. En este sentido, las autoras mencionan que cuando la organización invierte recursos para el manejo del talento humano, el personal colaborador desarrolla, en mayor medida, un compromiso con la empresa, lo cual facilita la retención del talento humano.

A su vez, las autoras mencionan que las organizaciones han estudiado cada vez más el costo de oportunidad relacionado con la inversión en el manejo del talento humano, en contraposición a

implementar procesos de reclutamiento, selección y el desgaste que implican para la organización, con lo que determinan que la retención del talento humano es la mejor alternativa en términos de costos para la organización.

La retención del talento es un proceso cíclico y por ello es necesario buscar el compromiso del personal colaborador desde los primeros contactos con la empresa. Crear prácticas de reclutamiento y selección justas, que permitan a la persona candidata identificar el valor de laborar en una organización, es el primer paso para crear un compromiso con la empresa. Sin embargo, las prácticas deben continuar y buscar desarrollar dicho talento dentro de la empresa, brindando oportunidades para el desarrollo de habilidades y la adquisición de experiencia relevante en el campo de interés de la persona colaboradora (Pandita y Ray 2018).

### **Antecedentes del Contexto Nacional**

Se llevó a cabo una búsqueda de antecedentes en el contexto nacional relacionados con la implementación de una gestión por competencias. En primer lugar, se esbozarán los antecedentes nacionales que se encontraron dentro del marco de trabajos finales de graduación de la Universidad de Costa Rica. Posteriormente, se mostrarán otros antecedentes relevantes en el campo costarricense.

Se encontraron tres trabajos finales de graduación desde la Escuela de Psicología, que se relacionan con la temática del presente proyecto de graduación, en modalidad de tesis. Primeramente, se encuentra el trabajo de Ana Marcela Quesada (2014) quien llevó a cabo una elaboración de perfiles por puesto, bajo la modalidad de competencias, en los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas. La metodología utilizada fue de varias fases en donde se trabajó con las jefaturas para la elaboración de un diccionario de competencias. Posteriormente, se trabajó con las personas que ocupaban el puesto, para la recolección de información (se utilizaron cuestionarios, observaciones no participantes y la entrevista de incidentes críticos). Por último, se validó a través de las jefaturas y con vendedores más destacados

en su labor. La propuesta logra dar con dos resultados principales: el diccionario de competencias y la descripción de los perfiles de puesto en coherencia con la misión y visión de la organización.

Los hallazgos de esta investigación resultan pertinentes debido a que, como ya se ha mencionado, *Bacardí S.A.* no cuenta con una misión y visión públicamente conocida, lo cual puede ser un factor para considerar en cuanto a las dificultades que se presentan en la gestión del recurso humano. Por otro lado, la autora menciona que el éxito en la implementación del modelo estuvo estrechamente relacionado con el nivel de compromiso que la empresa adquirió, en términos de dar seguimiento a las prácticas basadas por competencias (Quesada, 2014). En esta línea de pensamiento, es fundamental reforzar a la empresa que las herramientas que brinda el proyecto son la base para el desarrollo de las demás prácticas ligadas a la gestión del recurso humano por competencias.

Por otro lado, Durán y Solís (2016) llevaron a cabo un trabajo final de graduación en modalidad de tesis, cuyo objetivo general fue la elaboración de un manual de puestos por perfiles, de la ONG Paniamor. El estudio fue de tipo descriptivo y su estrategia fue definida por fases en las que se utilizó la observación no participante, la entrevista de incidentes críticos y las entrevistas con expertos para la validación de la información recopilada. Como resultados, se creó un manual de descripción de puestos, lo cual fue posible a partir la recopilación de información propia de la empresa, pero además por la contrastación con materiales teóricos, como otros diccionarios de competencias. En este sentido, se destaca la importancia de la constante contrastación teórica, a lo largo de la construcción del manual de puestos.

Por último, la tesis que realizó Rojas (2017) tuvo como objetivo general “determinar las competencias laborales clave requeridas por las y los colaboradores de los puestos operativos del departamento de producción en una empresa del sector de manufactura médica, con el fin de elaborar y validar un diccionario de competencias” (p.28). El trabajo tuvo un enfoque descriptivo, en el que se llevó a cabo una entrevista de incidentes críticos para la definición de categorías de análisis, que luego fueron sometidas a una validación por medio de observaciones, grupos focales y entrevistas con expertos en el

área. Como resultados, se definieron 16 competencias clave para los cuatro puestos del área de producción, lo cual permitió la elaboración del diccionario de competencias. A partir de este trabajo se destaca la utilización de las entrevistas de incidentes críticos como una técnica efectiva para la identificación de competencias en el contexto laboral. Por otro lado, se reitera en este trabajo la importancia de la validación de las competencias con personas externas a los puestos analizados, por ejemplo, las jefaturas.

Desde la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica, se identificaron dos trabajos finales de graduación, bajo la modalidad de práctica dirigida, que se relacionan con el tema. El trabajo de Pérez (2016) tuvo como objetivo diseñar un modelo de selección por competencias en el Deportivo Saprissa. La práctica propuso cinco objetivos específicos: identificar los diferentes indicadores de competencias necesarias, analizar a partir de los indicadores las competencias necesarias para determinados puestos de trabajo, adaptar el diccionario de competencias, sistematizar la información recopilada en perfiles por competencias e integrar el modelo de selección por competencias a la descripción de los puestos del *Deportivo Saprissa*. Además, se utilizó como estrategia de intervención ocho fases, las cuales iban desde la identificación del contexto, diagnóstico, sensibilización con colaboradores, revisión de la descripción existente de puestos, la puesta en práctica de los objetivos de intervención, la verificación del avance alcanzado, la redacción del informe final y la presentación de resultados.

Los instrumentos utilizados por Pérez (2016), para la implementación de la práctica, fueron el consentimiento informado, la entrevista de incidentes críticos muy relacionada al método *STAR* (ver sección 1.7.4, para una explicación detallada de dicho método) y por último, entrevistas a gerentes de Departamento. Como conclusiones de la práctica dirigida, se lograron diferenciar de manera concreta, unos departamentos de otros.

Además, se concluyó que la elaboración del manual de puestos fue una herramienta clave para lograr el agrupamiento de puestos por familias. En general, se determinó que se logró aportar una solución a la

demanda institucional, pues ahora cuenta con un criterio para la selección de su personal. Por último, los productos de la práctica lograron visibilizar las brechas existentes entre las competencias que poseen las personas colaboradoras y las deseadas para un puesto, lo cual es crucial para el desarrollo a futuro de su personal.

La segunda práctica dirigida relacionada con la gestión por competencias, es la de Umaña (2017), que tuvo como propósito diseñar un modelo de selección de personal por competencias, en las oficinas centrales de *Thrifty Car Rental Costa Rica*. Los objetivos específicos de la práctica, fueron dirigidos a identificar y analizar los indicadores de competencias, delimitar los perfiles de puesto de la organización, adaptar el diccionario por competencias de los puestos y ajustar el diccionario de preguntas, para la evaluación de las competencias diseñadas. Como estrategias de intervención, Umaña (2017) planteó siete fases las cuales se llevaron a cabo en un lapso de seis meses. Las fases incluían un acercamiento a la organización y un análisis previo de la problemática o demanda institucional; estas dos fases se llevaron a cabo previas al inicio de la práctica como tal.

Durante la práctica, se llevó a cabo una fase de sensibilización del tema con los colaboradores de la empresa, la puesta en práctica de los objetivos de trabajo, una fase para analizar los indicadores de logro y, por último, la presentación de los resultados. Los instrumentos que se utilizaron para la intervención son el consentimiento informado, la entrevista de incidentes críticos, el método *STAR*, el cuestionario para la descripción de puestos y la entrevista a jefaturas. Como conclusiones principales de la práctica dirigida, Umaña (2017) mencionó que la fase de sensibilización con los colaboradores de la empresa fue clave para que hubiera colaboración de parte de los miembros de la organización. Además, se detallaron con mayor precisión los perfiles de puestos de la empresa, lo cual contribuye a gestionar de forma más objetiva la selección de personal.

Ambas prácticas concluyen que el modelo por selección de competencias contribuye con criterios objetivos para la selección del personal, lo cual genera un valor agregado importante para el personal colaborador. Finalmente, permite visibilizar la brecha entre los perfiles observados (en el personal colaborador) y los perfiles deseados, lo cual además da luces de hacia dónde dirigir los procesos de desarrollo personal.

La búsqueda de antecedentes en el contexto nacional develó un vacío en estudios sobre el tema de competencias, que no estuviesen ligados a trabajos finales de graduación. En este sentido, es importante destacar que existe una oportunidad para los profesionales en psicología, para que trabajen en el ámbito laboral de generar conocimiento en el campo de la Gestión del Recurso Humano por competencias.

Gabriela Romero (2019) publicó un artículo que expone la contribución de los modelos de gestión por competencias a la calidad en los servicios públicos. Dicho artículo se basó en una triangulación de modelos teóricos y experiencias de las instituciones públicas cubiertas por el Régimen de Servicio Civil de Costa Rica. La investigadora utilizó como variables principales las instituciones públicas pertenecientes al Servicio Civil costarricense y, entre ellas, las que han implementado un modelo de gestión por competencias. También se tomó en cuenta la cantidad de encargados de recursos humanos, que consideran el aporte de dichos modelos a la calidad de los servicios brindados y, por último, la calidad de los servicios públicos que incorporaran la gestión por competencias.

Romero (2019) concluye que, a partir de la opinión de expertos y de la evaluación de los servicios de calidad en las organizaciones costarricenses que forman parte del servicio civil, hay una relación entre las organizaciones que adoptan una gestión por competencias y la calidad de los servicios (Romero, 2019). Si bien es cierto, dicha investigación se lleva a cabo en el ámbito público, resulta de especial relevancia para el presente trabajo ya que tanto las empresas del Servicio Social costarricense como la unidad de negocio de *Bacardí* en Costa Rica, se encuentran dentro de la industria de servicios. La

investigación llevada a cabo por Romero brinda evidencia de que la gestión por competencias en la industria de servicios tiene un efecto positivo en la evaluación de la calidad de los servicios brindados.

En síntesis, la revisión de antecedentes en el contexto nacional e internacional permite visibilizar la importancia y pertinencia que el campo de la gestión del talento humano está tomando en el mundo de las organizaciones, en razón de la incidencia que tiene el desarrollo de personal y profesional de cada individuo en el desarrollo organizacional. Como bien lo mencionan Pandita y Ray (2018), esto va de la mano con la transición a un enfoque centrado en que el empleado de las organizaciones comprenda que el cambio y crecimiento de los individuos es necesario, para la adaptación de la organización al entorno en el que se encuentra.

De manera más específica, se considera que implementar un modelo de gestión basado en competencias permite tener indicadores mucho más claros y objetivos para la selección, desarrollo, evaluación y retención del personal colaborador. Lo anterior es relevante puesto que la reforma procesal laboral, vigente desde julio del 2017, establece que la carga probatoria recae en la persona empleadora, por lo que es fundamental contar con parámetros objetivos, medibles y observables para respaldar procesos de selección, despido, y promoción laboral (Salazar, 2017).

Por otro lado, la indagación de antecedentes permitió visibilizar que la psicología no es la única disciplina inserta dentro de la gestión del recurso humano, lo cual resalta de manera más concreta la necesidad de formación de profesionales en psicología, en el área organizacional, que logren integrarse dentro de esta arista empresarial, para poder trabajar de forma interdisciplinaria.

## **1.5 Marco Teórico Conceptual**

El presente apartado tiene como finalidad describir los principales referentes teóricos que se consideran necesarios para el desarrollo del presente Proyecto de Graduación. En este sentido, se

presentan conceptos básicos, los cuales son discutidos por diferentes autores dentro del campo de la psicología laboral, específicamente el desarrollo personal mediante la gestión de competencias.

Europa y Estados Unidos fueron los escenarios donde se iniciaron las prácticas que hoy se conciben como parte de la psicología laboral. Allí se empezaron a aplicar los conocimientos psicológicos al campo de los negocios, ventas y del trabajo (Alcover de la Hera et al., 2015). En un inicio, los psicólogos que empezaron a prestar atención al trabajo en el siglo XX, optaron por un enfoque individualista a partir de la psicología diferencial, en el que primaba la importancia de las variables individuales, como la personalidad o las habilidades (Alcover de la Hera et al., 2015). Dicha visión era la característica central de un modelo burocrático-mecanicista en el que se daba mayor importancia a la organización que a los elementos que la componían, entre ellos, las personas colaboradoras.

Este enfoque mecanicista fue evolucionando con el paso del tiempo. Un hito fundamental para la comprensión de estos cambios fue el experimento de Hawthorne, el cual arrojó evidencia a favor de que el desempeño de las personas colaboradoras no dependía solamente de las condiciones físicas del trabajo, sino también de los factores psicológicos asociados a él (Macefield, 2007).

El experimento estuvo estructurado en varias fases, en el que se concluye la necesidad de un modelo humanista, que destaque la importancia de la persona en el grupo, que promueva la interacción entre las personas, en el que se considere la opinión de las personas para la toma de decisiones y que se sustente en la comunicación entre los compañeros de trabajo y las personas supervisoras. Estos elementos resultan en un mejor desempeño de las personas colaboradoras y a una mejora a nivel organizacional (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009), (Chiavenato, 2002).

A este nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones, se le conoce como un enfoque orgánico o enfoque humanista, nombre que nace de la metáfora de que las organizaciones se comprenden como entidades sociales y complejas que compiten e interactúan con otras personas y organizaciones y

que, además, crecen conforme van alcanzando metas y objetivos (Casado, 2011; Chiavenato y Mascaró Sacristán, 2009). El auge del enfoque orgánico coincide con el auge de la psicología social, que tuvo particular influencia en el campo de la psicología laboral, puesto que se empezó a evidenciar que el comportamiento laboral estaba fuertemente influenciado por variables interpersonales, grupales y organizacionales (Alcover de la Hera et al., 2015).

A partir de la década de los años cincuenta se comienza a dar una integración real de varias disciplinas, incluyendo la psicología social y la sociología, para dar origen a la psicología de las organizaciones, en la que se da más importancia a los factores organizacionales y su influencia sobre el comportamiento y viceversa (Alcover de la Hera et al., 2015). A esta rama de la psicología, se le conoce como Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (en el contexto europeo) y Psicología Industrial y de las Organizaciones (en el contexto estadounidense), no obstante, la disciplina cuenta con una multiplicidad de denominaciones dependiendo del ámbito donde se estudie, entre ellas la Psicología Laboral (Alcover de la Hera et al., 2015).

La psicología laboral se define como “el área de la psicología que aplica principios psicológicos al trabajo, incluyendo la estructura de las organizaciones, las maneras en que sus miembros trabajan en conjunto, y cómo la organización busca mejorar a través de la motivación, diversidad, actitudes hacia el trabajo, liderazgo, cultura, y otros procesos relacionados” (Dawson et al., 2014, p 485). Alcover de la Hera et al . (2012) mencionan que, aunque existe una discrepancia acerca de cómo denominar a esta rama de la psicología, existen dos aspectos que tienen en común todas las denominaciones. En primer lugar, es un ámbito estructurado y definido como la interacción persona-ambiente, que estudia la conducta o acción laboral. Por otro lado, concibe una identificación del trabajo con el empleo, como una “forma sociohistóricamente determinada de actividad laboral asalariada, con un régimen contractual y dentro de una organización laboral” (Alcover de la Hera et al., 2012, p16 ).

En este sentido, se comprende la Psicología Laboral como la aplicación de ciertos principios y conocimientos psicológicos al ambiente laboral y a las conductas que las personas emiten dentro de este contexto específico. Este campo de estudio busca comprender el impacto de la organización en el individuo, para lograr su desarrollo dentro de él y, por otro lado, el impacto de la conducta del individuo en la organización, con el objetivo de mejorar los procesos internos que, a largo plazo, mejorarán el funcionamiento de la organización.

Uno de los elementos estudiados, dentro del campo de la Psicología Laboral, es el desarrollo personal. Este ha tomado especial relevancia a partir de la adopción del enfoque orgánico o centrado en la persona, en el que las organizaciones se han enfocado cada vez más en los procesos de desarrollo de su talento humano. El desarrollo del talento humano se entiende como el proceso mediante el cual se prepara a las personas para desempeñarse en diferentes roles en el futuro y para tomar distintas responsabilidades: “implica la expansión de las capacidades de un individuo para funcionar efectivamente en el trabajo actual o en el futuro” (Dachner et al., 2019).

Un elemento específico del desarrollo es el entrenamiento, el cual se refiere a las “actividades planeadas y sistemáticas que se centran en mejorar el nivel de habilidades, conocimiento y competencias” (Walters y Rodriguez, 2017, p.207). El entrenamiento y el desarrollo pueden darse bajo múltiples modalidades que pueden variar desde la educación formal, hasta las propias experiencias laborales.

La noción sobre cómo deben implementarse las estrategias de entrenamiento y desarrollo ha cambiado a través de los años; en un principio, se consideraba que el desarrollo en las organizaciones se daba de manera episódica y en escenarios donde la propia organización consideraba que era necesario (Dachner et al., 2019). Esta visión fue cambiando conforme fue tomando cabida el enfoque constructivista, el cual plantea que las personas aprenden mejor a través de las experiencias.

Dachner et al., (2019) plantean que, en la actualidad, el modelo de desarrollo de talento humano es en el que la persona colaboradora debe tomar una postura proactiva y tomar responsabilidad en su desarrollo, buscando experiencias que le permitan desarrollar conocimientos y habilidades. Un ejemplo de lo anterior son los entrenamientos en línea, la búsqueda de la retroalimentación de pares y la implicación en relaciones laborales, que permitan la expansión de conocimiento en diferentes áreas. No obstante, los autores rescatan que esto es posible en cuanto la organización y los líderes creen una cultura que facilite los espacios de aprendizaje,

La investigación apunta a que el desarrollo personal y profesional en una organización son importantes desde una perspectiva de ganancia mutua, en tanto “las prácticas de recursos humanos, las políticas organizacionales y prácticas para el desarrollo de las habilidades de los empleados[...] se relacionan con el bienestar de las personas y con la mejora en la productividad” (Nielsen et al., 2017, p.103). Aunado al impacto en el bienestar de las personas, podría decirse que el desarrollo profesional también se traduce en crecimiento y posicionamiento de la organización en el mercado: “mejores capacidades, conocimientos y habilidades son el fundamento para la ventaja competitiva de las organizaciones en el mercado global” (Walters y Rodríguez, 2017, p.207).

El desarrollo en el talento humano se ha convertido en un elemento tan presente para las organizaciones, que para el año 2015 la Asociación de Desarrollo de Talento reportó, por tercer año consecutivo, un incremento en la inversión de las organizaciones, en recursos destinados al desarrollo del talento humano (aspecto que se reportó de nuevo para el año 2018). Además, según la encuesta realizada a 304 profesionales del área del desarrollo de talento, las competencias blandas son cada vez más relevantes e incluso hasta más valoradas que las habilidades técnicas (Association for Talent Development, 2018; Walters y Rodríguez, 2017).

Esto permite comprender que las prácticas de desarrollo del talento humano han tomado importancia a través de los años, evolucionando cada vez más a un enfoque en el que la persona colaboradora debe

ser el motor de aprendizaje y desarrollo para sí misma. Tal y como lo reflejan los datos reportados por la Asociación para el Desarrollo del Talento Humano, es evidente que las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de invertir recursos en el desarrollo de su talento humano.

Como ya se ha mencionado, los beneficios del desarrollo del talento humano en una organización pueden observarse tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Respecto al plano individual, la posibilidad de desarrollo profesional brinda un significado al trabajo, da un sentido de seguridad, en tanto la persona considera que está capacitada para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera, aumenta el nivel de compromiso de la persona con la organización y, en algunos casos, puede aumentar las posibilidades de una promoción o reconocimiento (Rodríguez y Walters, 2017).

Por otra parte, la organización también se ve beneficiada del desarrollo de su personal colaborador. De manera más explícita, el desarrollo del talento humano implica que las personas estén más capacitadas para ejecutar su trabajo de la mejor manera, lo cual tiene un efecto positivo en la productividad. Por último, invertir en prácticas de desarrollo del talento da un valor agregado a la organización, ya que se posiciona en un lugar competitivo en la búsqueda de talento humano (Rodríguez y Walters, 2017).

Un elemento crucial del desarrollo de una persona en el contexto laboral, es lograr identificar qué aspectos específicos debe desarrollar y bajo cuáles parámetros se considera que una persona ha desarrollado o no una habilidad que la capacita para desempeñar un rol de trabajo. La gestión por competencias ha sido un modelo que ha ganado auge durante los últimos años dentro del mundo de los negocios y como parte del desarrollo de las personas en una organización. Como indica Alles (2013) menciona, este concepto hace referencia a una forma de gestionar los recursos humanos de una organización, con el fin de poder alinearlos a la estrategia y misión organizacional. En este sentido, el objetivo último de la gestión por competencias es lograr que la gestión del recurso humano se lleve a cabo de la manera más eficaz posible, para así tener mejores resultados y alcanzar los objetivos de la empresa u organización.

El modelo de la gestión por competencias del recurso humano nace como una alternativa para la adaptación de las organizaciones al constante cambio que deviene de los procesos de la globalización. Una ventaja de este modelo es que ofrece un enfoque basado en conductas observables, lo cual facilita la utilización de conceptos más objetivos y operativos. El elemento central de este modelo de gestión son las competencias.

El primer referente que debería tomarse en cuenta para comprender qué es una competencia, es el estudio que lleva a cabo McClelland en 1973 de la Universidad de Harvard, donde cuestiona fuertemente el movimiento de evaluación tradicional (*tests* y calificaciones). Según McClelland (1973), las evaluaciones deberían estar orientadas a medir competencias, las cuales define como constructos que son observables y aplicables a situaciones cotidianas de la vida, que incluyen no sólo elementos ocupacionales sino también elementos sociales y de la personalidad.

Entre las conclusiones principales a las que llega el autor en su investigación, se destaca que para medir qué tan buena es una persona llevando a cabo una tarea, lo mejor que se puede hacer es ponerla a hacer esa tarea y no someterlo a exámenes o *tests* tradicionales. Por otro lado, argumenta que sería más efectivo enfocarse en pruebas que puedan ir evolucionando conforme una persona adquiere una habilidad, que en pruebas que miden una habilidad de manera estática (McClelland, 1973). Esto haciendo énfasis en que, generalmente, una persona que entrena para adquirir una habilidad, la termina adquiriendo, por lo que las pruebas deberían medir, en cambio, competencias específicas que involucren tanto conductas operativas como reactivas.

El valor de la propuesta de McClelland radica en el cuestionamiento a los tradicionales *test* de inteligencia, proponiendo un esquema en el que es posible evaluar constructos de manera funcional y no operacional, que tiene un impacto no sólo en el espacio laboral sino también en el plano personal.

A partir de la propuesta de McClelland, varios autores han trabajado en definir qué es una competencia, tarea que, según mencionan C. Alcover de la Hera et al. (2015) es compleja, pues está a su vez definido por otras variables del comportamiento y del puesto específico que se está analizando. Como un intento por precisar este concepto, Alles (2007) define las competencias como “características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados” (p. 23).

Diversos autores han definido este concepto, por ejemplo, Lyle Spencer lo define como “una característica subyacente a un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad” (Spencer en Alles 2007, p. 97). Por otra parte, Goleman (en Alles, 2007) menciona que el factor que define una competencia es su estrecha relación y coordinación con las estrategias empresariales. Estos aportes permiten visibilizar que las competencias en conjunto con varios elementos, entre ellos el conocimiento técnico, la experiencia previa, la personalidad y las aptitudes, pueden ser medibles a través de conductas. Un último aspecto en el que parece haber consenso, es que las competencias están determinadas en función a un puesto de trabajo en específico.

Algunos modelos más elaborados, comprenden una competencia como una variable compuesta por cinco factores; saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer. Existen, además, algunas competencias que se consideran generales o básicas como por ejemplo competencias cognitivas, emocionales y sociales (Alcover de la Hera et al., 2012) que, se considera, deben estar presentes en todas las personas en diferentes niveles de dominio.

Aunado a lo anterior, las competencias pueden encontrarse en diferentes niveles de dominio; pueden ser de umbral (imprescindibles) o diferenciadoras (distinguen a los trabajadores promedio de aquellos sobresalientes). Por último, como lo menciona Alles (2007), si se quiere definir una competencia en función de la estrategia de la organización se pueden clasificar en competencias cardinales (todos los colaboradores) y específicas (para ciertos grupos).

Si bien es cierto que la clasificación de las competencias varía según el autor, todas coinciden en que son determinadas por varios factores y que su funcionalidad varía según el contexto. Adicionalmente, es posible identificar que las competencias son parámetros objetivos (ya que son medibles a través de conductas) y que son frecuentemente utilizados en el contexto organizacional.

A partir de la operacionalización de una competencia, es decir, su explicación a partir de elementos medibles, es posible asegurar procesos más justos y transparentes. Esto comprende algunas ventajas, como que las personas perciban una mayor validez de los procesos mediante los cuales son evaluados, permite una selección de personal basada en criterios más objetivos, permite la comparación entre un perfil de puesto y el perfil de competencias de una persona, es comprensible para todas las personas implicadas y, además, está orientado a los resultados que la organización espera obtener (Alcover de la Hera et al., 2015).

El modelo de gestión por competencias puede ser utilizado en diferentes ámbitos de las prácticas de gestión del recurso humano de una organización; entre ellos se destaca el reclutamiento, la selección, y evaluación de personal, la evaluación del desempeño, programas de retribución, desarrollo profesional y formación de competencias, entre otros procesos que permiten a una organización crecer como tal por medio del impulso del desarrollo de las personas colaboradoras (Alcover de la Hera et al., 2015).

La gestión por competencias es un modelo cuyo propósito es crear procesos de manejo del talento humano más justos, objetivos y que se encuentren alineados con los objetivos y metas tanto de las personas colaboradoras como de la organización. En este sentido, la implementación de este modelo significa brindar un valor agregado a la persona colaboradora, mientras se alinea su desarrollo profesional con los objetivos de la organización.

La implementación de un modelo por competencias posee como herramienta central un diccionario por competencias, el cual nace de la necesidad de estructurar y determinar los conocimientos y

competencias necesarias para el desempeño correcto de una función (Alles, 2007; Charria et al., 2011). Este se constituye como una herramienta objetiva que se puede utilizar en una multiplicidad de espacios dentro de la organización; por ejemplo, la selección, evaluación y reclutamiento, evaluaciones de desempeño, el desarrollo y formación de competencias, la retribución por competencias, entre otros (Alcover de la Hera et al., 2015; Alles, 2007).

En otras palabras, se puede decir que el diccionario por competencias es el documento que comprende toda la información que se recopila durante el proceso de identificación de competencias y que define las competencias para cada puesto específico y de la organización en general, así como los niveles en que son necesarias.

No contar con competencias claramente conceptualizadas puede significar un problema para la organización, pues no hay claridad de las habilidades (no técnicas) que requieren sus colaboradores. Esto puede verse reflejado en una alta rotación de personal, mayores gastos en procesos de reclutamiento, evaluación y selección, poca percepción (por parte del personal colaborador) de oportunidades de desarrollo y promoción dentro de la empresa, y la falta de indicadores objetivos y medibles que guíen las diferentes prácticas de la empresa (Campion et al., 2011; Nielsen et al., 2017; Pandita y Ray, 2018).

Las competencias también son utilizadas en los procesos de reclutamiento, evaluación y selección del personal. El reclutamiento se define como el “diseño organizacional de esfuerzos, prácticas, actividades e intervenciones con el propósito principal de atraer personas que se puedan comprometer a aplicar a un puesto de trabajo” (Doverspike et al., 2019). Normalmente, al abrir una opción laboral en una empresa, aplican más personas de las que la organización puede contratar. El proceso por el cual las empresas evalúan a los diferentes candidatos y escogen finalmente la persona que será contratada, se entiende como evaluación y selección de personal (Doverspike et al., 2019).

Para la evaluación y selección del personal, se suelen utilizar varios métodos que buscan descartar los candidatos que no cumplen con los requisitos para el puesto en cuestión. Algunos de estos métodos son la revisión de los requisitos básicos (idioma, formación académica, experiencia laboral previa), pruebas cognitivas, entrevistas, entre otros. No obstante, rara vez se observan procesos de reclutamiento, evaluación y selección que no contemplen entrevistas.

Las entrevistas que se observan en los modelos de gestión del recurso humano basado en competencias son las entrevistas conductuales. Estas se centran en las experiencias pasadas de un candidato, para identificar de qué manera la persona ha demostrado los comportamientos asociados a una competencia específica (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016). Este tipo de entrevistas se estructuran alrededor de preguntas conductuales, las cuales apelan a una situación, una tarea o una acción y los resultados de determinadas acciones de una situación en el pasado.

La razón principal por la que se utiliza la entrevista conductual es porque permite conducir procesos de evaluación y selección más justos y transparentes. Asimismo, las personas entrevistadas se sienten a gusto con el proceso y lo consideran como valor agregado a la empresa. Al ser un método sumamente estructurado, permite hacer comparaciones claras entre las personas entrevistadas, dejando poco espacio para la subjetividad de la persona entrevistadora (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016). Por último, al basarse en experiencias del pasado, dichas entrevistas suelen revelar el nivel de experiencia que posee la persona entrevistada, elemento importante a tomar en cuenta para la selección de la persona que ocupará el puesto de trabajo.

Dentro del marco de la gestión por competencias, el diccionario de preguntas es el documento que recopila las preguntas utilizadas para la evaluación y selección de personal. Según Alles (2013), este diccionario contiene ejemplos de preguntas relacionadas con cada una de las competencias que integran el modelo de la organización. Las preguntas que se encuentran en este diccionario están estrechamente

relacionadas con el diccionario de competencias y los comportamientos que se definen para cada una de ellas.

Las preguntas contempladas en un diccionario de preguntas son de tipo conductual. La característica principal de estas preguntas es que se centran en situaciones del pasado, por lo que tienen a estar estructuradas de la siguiente forma: “cuénteme de una situación en la que usted haya...”, de esta manera, las preguntas conductuales cumplen con ser direccionadas, exploratorias y específicas (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016).

El diccionario de preguntas permite tener una guía estandarizada de los elementos relevantes para evaluar las competencias en un proceso de entrevista. En general, el proceso de evaluación es mucho más objetivo, ya que las preguntas están estrictamente relacionadas con las competencias que, según evaluaciones previas, son requeridas para el puesto. En este sentido, se disminuyen las posibilidades de que las personas entrevistadoras realicen preguntas que no están relacionadas con el puesto en cuestión y que incluso podrían considerarse discriminatorias. Por otro lado, para las personas entrevistadoras esta guía facilita el proceso de entrevistas, en el sentido de que no es necesario invertir tiempo preparando las preguntas nuevas.

## **1.6 Consideraciones Éticas y Legales**

El presente proyecto de graduación no representa posibles riesgos para las personas que se involucren como participantes, en su desarrollo. No obstante, se utilizó el consentimiento informado (Ver Anexo 8.1.) avalado por el Comité Ético-Científico de la Universidad de Costa Rica, para así informar a las personas sobre los objetivos de la intervención y los resultados que se esperaban obtener. Además, se indicó que el personal colaborador participante podía retirarse del proceso si así lo quisieran, en cualquier momento del proceso. Por otro lado, se mantuvo de manera anónima toda la información obtenida a

través de las entrevistas y la revisión de documentos propios de la organización, enmarcándose así dentro de los parámetros ético-legales del código de ética del Colegio Profesional de Psicólogos de Costa Rica.

## 1.7 Metodología

La implementación de un modelo por competencias, dentro de un contexto organizacional, puede seguir distintos pasos según la metodología, contexto, organización y objetivos que se definan. Martha Alles (2007) plantea algunos pasos a seguir para la implementación de su metodología, detallados a continuación:

1. Revisión de información estratégica de la organización: misión, visión, plan estratégico, entre otros.
2. Definición del modelo de competencias: se involucra a los directivos o personas a cargo para la definición de competencias cardinales y competencias específicas.
3. Elaboración del diccionario de competencias, en el que se define operacionalmente la competencia y los grados (A,B,C,D). Se contemplan en un diccionario de comportamientos, además, los comportamientos asociados que evidencian la puesta en práctica de la competencia.
4. Asignación de competencias y grados o niveles de los diferentes puestos de la organización.
5. Determinación de brechas entre competencias definidas por el modelo y las que poseen las personas colaboradoras.
6. Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: selección, desempeño, desarrollo entre otros.

Los autores Campion et al., (2011) presentan un conjunto de mejores prácticas en la implementación de un modelo de competencias, a partir de las experiencias en empresas como *Microsoft* y *Boeing*, de la firma consultora *AON Consulting*, de la Universidad de Purdue, y la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional.

La formulación de competencias específicas es de suma importancia para el contexto de la empresa en cuestión. Para tal efecto, se debe considerar el puesto de trabajo, pero también la cultura organizacional; un ejemplo de esto es usar el lenguaje comúnmente utilizado en la organización, para la definición de las competencias, de forma que se fomente una mayor apropiación de ellas (Campion et al., 2011).

Por otro lado, los autores rescatan la importancia de incluir a los líderes en el proceso, para asegurar un lenguaje común en todos los diferentes niveles, la utilización de métodos de investigación rigurosos y de competencias predeterminadas, como referentes para agilizar el proceso de construcción de competencias, así como la utilización de las competencias de manera continua a través de los diferentes procesos de manejo del talento humano.

Las competencias tienen particular valor para las organizaciones en cuanto a su utilización en procesos legales, pues permiten justificar procesos de selección que estén ligados a los objetivos organizacionales y por ende, son un requisito que atiende las necesidades del negocio. Por otra parte, generalmente las competencias pueden observarse y medirse por medio de conductas, aspecto que brinda mayor objetividad al proceso de selección (Campion et al., 2011).

La aproximación de Campion et al. (2011) trae a colación múltiples aspectos a tomar en cuenta en la implementación del modelo, en especial respecto a la utilización de métodos rigurosos para la construcción de las competencias, en la que el profesional en psicología es un elemento fundamental en la construcción de las competencias, ya que posee las herramientas de investigación necesarias para llevar a cabo un proceso riguroso y lo suficientemente detallado, como para construir un producto de y para la misma organización.

Benayoune (2017) también expone sobre otros elementos a tomar en cuenta, en la implementación de un modelo por competencias. En primer lugar, es necesario preguntarse con qué objetivo se llevará a

cabo la implementación de la gestión por competencias. Entre los motivos más comunes se encuentran establecer una relación entre requerimientos para un puesto de trabajo y los objetivos organizacionales; la reducción del costo en entrenamientos, por medio de la identificación de necesidades por medio de criterios medibles; proveer un lenguaje común de los comportamientos necesarios, para desempeñarse de manera óptima en la organización; promover planes de desarrollo basados en desempeño y no en antigüedad, entre otros. De manera constante, se cree que la utilización de competencias es sinónimo del éxito organizacional, cuando en realidad este es solo un eslabón, que por sí solo no asegura el éxito organizacional (Benayoune, 2017).

La adopción de competencias pre-determinadas, en contraposición a competencias construidas a la medida para la organización, es otro de los elementos que Benayoune menciona. La elaboración de las competencias hechas a la medida es un proceso largo, que implica la inversión de recursos, aspecto por el que se experimenta resistencia por parte de la organización, en muchas ocasiones.

La estrategia metodológica, utilizada para el presente trabajo, se definió a partir de la revisión de los antecedentes teóricos mencionados anteriormente, las posibilidades y recursos de la organización. En este sentido, el Proyecto de Graduación se estructuró en varias fases que se detallarán en las siguientes secciones (ver Anexo 10, Tabla resumen).

### **1.7.1 Fase 1: Acercamiento Organizacional y Revisión Bibliográfica**

El acercamiento a la organización se dio con el objetivo de llevar a cabo el trabajo final de graduación, de forma conjunta. Dicho acercamiento devino del contacto realizado previamente con la organización, a partir de la práctica profesional del Módulo de Psicología Laboral. Como parte de esta primera aproximación, se procedió a conversar con la Gerente del Departamento de Recursos Humanos

de la empresa, quien expresó las posibilidades trabajar de forma colaborativa y realizar el trabajo final de graduación.

A partir de dicho acercamiento, se definió el área de intervención, a saber, la gestión por competencias del recurso humano, pues este era considerado un aspecto que el departamento de debía desarrollar. Finalmente, se procedió a definir la población meta del presente trabajo.

### **Población de Estudio**

La población meta que se definió para el presente proyecto de graduación, fue la oficina de *Bacardí S.A* en Costa Rica, específicamente los puestos de trabajo del área de *Records to Report* de la empresa. Esta área busca proveer soluciones financieras y de contabilidad, a las partes interesadas, con un enfoque de constante innovación. Como parte del plan estratégico, esta área tiene como objetivo satisfacer a sus clientes, transformar la organización por medio de la simplificación, la automatización y la mejora de la calidad de los procesos (M. Bolaños, comunicación personal, 14 de abril de 2018).

Concretamente, se trabajó con el grupo de Gerencia de Contabilidad I, el cual cuenta con un total de 39 personas (Ver Anexo 2, Organigrama). El Departamento de Recursos Humanos de la organización determinó que los puestos analizados serían Auxiliar de Contabilidad I, II, II y Profesional en Contabilidad, tanto para el departamento de Contabilidad General como para el departamento de Costos e Inventarios.

El criterio de elección de los departamentos con los que se trabajó fue establecido según la demanda organizacional, pues además de que se identifica como un grupo prioritario, en cuanto a la definición de las competencias de sus puestos, se considera que ha operado de manera similar desde que la organización inició sus labores en suelo costarricense; el personal colaborador de dicha área tiene un amplio conocimiento de su rol en su puesto específico. En este sentido, es necesario comprender a

profundidad las funciones específicas del rol, para poder identificar las competencias y comportamientos clave para un desempeño exitoso.

Los participantes con los que se trabajó fueron elegidos por el personal de Recursos Humanos, según criterios de desempeño y disponibilidad de horario. Se incluyeron a las personas con mejor desempeño, pues es lo recomendado para la evaluación de las competencias según Fernández y Baeza, (2011). La evaluación del desempeño se lleva a cabo cada cierre del año fiscal, donde se le asigna una puntuación de 1 a 5, siendo 5 el indicador de mejor desempeño. Aquellas personas que tuviesen una evaluación de 3 o mayor, fueron consideradas para los procedimientos necesarios, en la elaboración del perfil del puesto.

## **1.7.2 Fase 2: Profundización del Problema**

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica, alrededor de la gestión por competencias en los entornos laborales. Dicha revisión incluyó una búsqueda tanto de referentes nacionales como internacionales, acerca la gestión por competencias en ámbitos organizacionales; estos se pueden encontrar en la sección 1.4.1 Antecedentes de Intervención del presente documento.

De igual manera, se realizó a cabo una revisión bibliográfica con respecto a los conceptos fundamentales de la gestión por competencias, los cuales se pueden observar en la sección del Marco Teórico Conceptual (Apartado 1.5.) del presente documento. Por último, se llevó a cabo una revisión de los perfiles de puesto existentes en la empresa, así como documentos que aluden a la cultura organizacional, entre ellos, la página web *Bacardi Limited*, la cual contiene aspectos como su filosofía al respecto de la cultura de “Primos” en la empresa. Esto último se refiere a la concepción de que las personas dentro de la organización son como primos o familiares. Así, la organización se conforma como

una red de apoyo, que busca potenciar la mejor versión de sus colaboradores, teniendo en cuenta el apoyo y compromiso al trabajo en equipo.

A partir de la revisión bibliográfica se definió, en conjunto con la organización, que el objetivo del presente proyecto sería propiciar la implementación de prácticas para la gestión del recurso humano, basadas en el modelo de competencias. A raíz de ello, se definió un plan de trabajo que se puede observar en la Tabla resumen del Anexo 10.

### **1.7.3 Fase 3: Presentación del Proyecto**

Una vez aprobado el Anteproyecto del Proyecto de Graduación, se emprendió un primer acercamiento con el Departamento de Recursos Humanos, para comunicar el alcance y las fases del proyecto. Las personas representantes del departamento fueron las responsables de comunicar a la población meta sobre el proyecto; para tal efecto, se comunicó la finalidad del proyecto y la voluntariedad de participación. Adicionalmente, se envió un correo electrónico con la invitación para la entrevista, el cual contenía el objetivo del proyecto.

### **1.7.4 Fase 4: Desarrollo del Plan de Trabajo según objetivos específicos**

#### **Identificación de competencias**

La identificación de competencias, para la elaboración de un diccionario de competencias, es un proceso largo, que requiere una gran inversión de recursos humanos, temporales, espaciales y económicos. Optar por tomar competencias predeterminadas es mucho más eficiente que crear un diccionario totalmente adaptado a la empresa. No obstante, tal como lo expone *Campion et al.* (2011)

para muchas organizaciones merece la pena invertir recursos en el proceso de construcción del diccionario, por varias razones.

En primer lugar, hay una mayor posibilidad de que el personal colaborador se sienta identificado y comprometido a adoptar las competencias como elemento central en su desarrollo; esto puede notarse particularmente cuando el lenguaje utilizado para definir las competencias se alinea con la cultura organizacional (Campion et al., 2011). Los autores resaltan que el hecho de que las competencias puedan estar ligadas al objetivo y misión organizacional, permite que los procesos de reclutamiento, evaluación y selección estén directamente ligados a la consecución de los objetivos de la organización. En otras palabras, se contratan los recursos que la organización necesita para alcanzar los objetivos.

Victor Charria et al. (2011) mencionan que, para la identificación de competencias, es necesario hacer uso de diferentes fuentes de información. Se debe llevar a cabo una indagación sobre referentes teóricos relacionados con competencias necesarias para puestos similares, para así complementar esta información con una valoración cualitativa del puesto dentro de la organización. Además, las competencias deben ser sometidas a una revisión por terceros, que normalmente son las jefaturas de los puestos que están siendo evaluados.

Para el presente proyecto, la identificación de competencias se hizo por medio de la revisión documental de los perfiles de puesto existentes en la empresa y por medio de entrevistas, tanto a las personas colaboradoras que ocupan dichos puestos, así como a sus jefaturas inmediatas y no inmediatas. Asimismo, la revisión bibliográfica permitió contrastar la información recopilada con los referentes teóricos. Las siguientes secciones detallan la estrategia metodológica utilizada en este proceso.

### **Análisis de Perfiles de Puesto**

Los perfiles de puesto analizados fueron provistos por el Departamento de Recursos Humanos de la organización. Se analizaron un total de ocho perfiles de puesto, uno para cada una de las cuatro posiciones

de cada departamento. Dichos perfiles corresponden a los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, Auxiliar de Contabilidad II, Auxiliar de Contabilidad III y Profesional en Contabilidad; tanto para el Departamento de Contabilidad General como para el de Costos e Inventarios.

El análisis de dicha documentación, se llevó a cabo desde un enfoque de análisis de contenido cualitativo inductivo. Como lo menciona Bengtsson (2016), un proceso de análisis cualitativo pretende identificar y agrupar grandes volúmenes de información en categorías, lo cual facilita su comprensión. El método de análisis de contenido fue definido por Berelson, por primera vez en 1952, como “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Bengtsson, 2016, p.8).

La utilización de dicho método está en conseguir inferencias válidas de los datos, en el contexto en el que existen, para así proveer de conocimiento o *insight* de carácter accionable (Bengtsson, 2016). Según Rheinhardt et al. (2019), el rigor de la utilización de esta estrategia metodológica radica en la flexibilidad de poder acoplarse a las necesidades del contenido que se está analizando. El análisis de contenido puede llevarse a cabo bajo la modalidad cualitativa o cuantitativa que, a su vez, pueden hacerse inductiva o deductivamente.

En el presente trabajo, se optó por llevar a cabo un análisis cualitativo inductivo. Según Elo y Kyngäs (2008), el análisis inductivo debe utilizarse en los casos en los que el investigador no posee conocimiento previo del fenómeno estudiado. En este sentido, la información analizada era altamente específica y relativa a la organización y a los puestos dentro de ella; por ello, la investigadora debió estudiar el contenido (en los perfiles de puesto y a partir de las entrevistas), así como la cultura organizacional de la empresa, contrastarlo con la teoría y construir categorías que aludieran a las competencias requeridas para desempeñar los puestos.

Para el análisis de los perfiles de puesto, se llevó a cabo la codificación abierta. Dicha técnica se considera parte del proceso integral del análisis de contenido, en donde se busca una revisión y actualización continua del contenido, con el fin de generar códigos que permitan un entendimiento de la información (Rheinhardt et al., 2019). Esto permitió la creación de agrupaciones de contenido que, posteriormente, fueron contrastadas con las agrupaciones creadas en la fase de entrevistas.

## **Entrevistas**

El Departamento de Recursos Humanos procedió a seleccionar a las personas que participaron de este proceso. El criterio de elección fue en primer lugar, que ocuparan alguno de los puestos analizados, ya mencionados, o que fungieran el rol de supervisar dichos puestos en el departamento de Contabilidad General o en el departamento de Costos e Inventarios. Por otro lado, se eligieron a personas que tuvieran un nivel de desempeño óptimo (3 o más en una escala de 1-5). Por último, se eligieron personas que tuvieran disponibilidad de horario para participar en la entrevista.

Una vez realizada la selección del personal, se procedieron a llevar a cabo las entrevistas, por medio de una llamada por *Skype*, en horario laboral y de forma virtual, ya que la organización no disponía de espacio físico para realizarlas de forma presencial. Al inicio de cada entrevista se procedió a leer, en conjunto con la persona participante, el consentimiento informado. La encargada de Recursos Humanos facilitó una copia física del consentimiento informado a las personas participantes, la cual fue firmada antes de iniciar la entrevista.

Si bien es cierto, las entrevistas virtuales no representan la manera tradicional en que son ejecutados estos instrumentos, a continuación se describen algunos elementos que se consideraron para conducirlas bajo esta modalidad.

1. Se envió un correo electrónico previo a la entrevista, que detallaba su objetivo principal .

2. Una vez iniciada la entrevista, la investigadora procedió a presentarse y verificó los datos de la persona entrevistada (nombre y puesto que ocupaba en la organización).
3. Se recalcó la posibilidad de no participar o de retirarse de la entrevista, en el momento que la persona participante lo considerara necesario.

Por otra parte, las características del presente proyecto permitían que las entrevistas se llevaran a cabo de manera virtual. En primer lugar, se requería de un total anonimato, razón por la cual los nombres de los participantes no se ligaron de manera explícita con la información brindada. Se utilizaron preguntas abiertas, que no requerían que la persona memorizara de manera textual la pregunta hecha por la entrevistadora. Por último, la muestra utilizada para estas entrevistas no fue aleatoria, sino que eran individuos claramente identificados por lo que no se dejó de lado a ningún participante que no tuviese acceso a la herramienta (Block y Erskine, 2012).

Las entrevistas realizadas a las jefaturas inmediatas y no inmediatas de las personas que ocupan los puestos analizados fueron semiestructuradas (Ver Anexo 3). La elección de dicho tipo de entrevista se debió a que permiten presentar el tema central sobre el que se busca indagar, en este caso sobre las funciones y competencias de un rol, pero permite a la persona entrevistada incorporar detalles que considere relevantes y que no necesariamente estén explícitamente en la guía de entrevista (Hernández et al., 2010).

Puesto que la investigadora es ajena a la organización, se optó por una técnica más flexible que permitiera a la persona entrevistada proveer la mayor cantidad de información posible, incluso cuando la investigadora no preguntara puntualmente por ello. En términos generales, cada organización y cada puesto posee funciones diferentes, y la dinámica de cada departamento es un elemento difícil de prever para una persona externa la organización.

En cuanto a las entrevistas de los colaboradores que ocupan los puestos analizados, se utilizó una entrevista de incidentes críticos. Dicha técnica permite preguntar (a personas experimentadas en un

puesto) acerca de ejemplos específicos de conductas eficientes e ineficientes, para alcanzar los resultados esperados según su puesto de trabajo (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016). Una guía de las entrevistas por incidentes críticos puede consultarse en el Anexo 4.

Las preguntas de la entrevista fueron elaboradas y analizadas a partir del método STAR, que sugiere la elaboración y análisis de preguntas en torno a cuatro aspectos clave: una situación, una tarea, una acción y el resultado de dicha acción (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016). El Anexo 5 muestra la guía de preguntas que se utilizaron a cabo a partir de este método.

Se utilizaron entrevistas estructuradas y semiestructuradas a partir de la información que debía recopilar en cada grupo entrevistado. Por un lado, las entrevistas estructuradas con las personas colaboradoras que ocupan los puestos analizados permitieron identificar comportamientos específicos. Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas a las jefaturas permitieron identificar comportamientos, pero además, recopilar información relevante para la evaluación del desempeño de las personas que ocupan los puestos analizados. Esto último es necesario para comprender cuál es el desarrollo ideal de una competencia en un rol determinado.

La Tabla 1 muestra la distribución de las entrevistas por puesto y por departamento. En total, se llevaron a cabo 21 entrevistas; 6 semiestructuradas y 15 por incidentes críticos.

**Tabla 1**

*Distribución de entrevistas realizadas.*

Departamento	Puesto	Colaboradores en la posición	Jefatura Inmediata	Jefatura no inmediata	Total de Entrevistas
Contabilidad General	Auxiliar contabilidad I	de 1	1	1	3
	Auxiliar contabilidad II	de 3	1	1	5
	Auxiliar contabilidad III	de 1	1	1	3
	Profesional Contabilidad	en 3	1	1	5
Costos e Inventarios	Auxiliar contabilidad I	de 1	2	1	6
	Auxiliar contabilidad II	de 0 <i>(nadie ocupa el puesto en este momento)</i>	2	1	3
	Auxiliar contabilidad III	de 3	2	1	4
	Profesional Contabilidad	en 3	2	1	6

Nota.

Elaboración propia, 2020.

### Análisis de las entrevistas

Para el análisis de las entrevistas y la construcción de las competencias, se optó por la técnica de análisis de contenido, ya que permite a la persona ajena al contexto estudiado (en este caso la investigadora) a generar núcleos de contenido que pueden ser revisitados y adaptados constantemente. Esto permite construir categorías que tengan sentido para las personas tanto dentro como fuera de la organización.

Según Rheinhardt et al. (2019) el análisis de contenido no es un proceso lineal. Específicamente, el análisis de contenido inductivo es flexible, permite que las personas investigadoras identifiquen diversas dinámicas en el transcurso del análisis. Por ejemplo, en el caso de que una persona mencione un elemento relevante, es posible regresar y modificar cualquier categoría construida anteriormente y/o añadir otra categoría en caso de ser necesario. Precisamente esta aproximación fue la que se utilizó para el análisis de las entrevistas.

A partir de la narrativa de las 21 personas entrevistadas, se lograron identificar grupos de contenido que se asemejaban o acoplaban a las agrupaciones, previamente definidas a partir del análisis de los perfiles de puesto. En algunos casos, fue posible identificar ejes temáticos que no se habían identificado

en el análisis de los perfiles de puesto. Ante dicha situación, se procedió a agregar dichas agrupaciones de contenido.

Aunque la muestra de personas colaboradoras que participarían en las entrevistas fue elegida por el Departamento de Recursos Humanos, en el transcurso de su realización, la investigadora identificó que no era necesario solicitar una muestra mayor, puesto que se observó cierta tendencia en las respuestas y esto permitió generalizar los datos obtenidos. Una vez identificadas las agrupaciones de contenido, se procedió a contrastarlas con los referentes teóricos, que resultó en la creación de categorías, cuyos nombres aluden a las competencias necesarias para el desempeño óptimo de los puestos de trabajo.

Dado que las competencias deben crearse en función de un puesto de trabajo, en una organización específica, la investigadora construyó una definición de cada una de ellas, a partir de la información recolectada tanto de las entrevistas como de los perfiles de puesto. Esta definición fue validada a partir del criterio de expertos internos y externos a la organización. En primer lugar, se validaron con el comité asesor; posteriormente, se validaron con expertos de la organización del área de Recursos Humanos, quienes hicieron la validación en función del conocimiento tanto de los puestos como de la organización.

Una vez definidas las competencias y su definición operacional, se procedieron a definir los comportamientos asociados a las competencias. Estos comportamientos son los indicadores que permiten la medición de las competencias: son el indicador observable y medible de la competencia; permiten la evaluación del desempeño, la selección de personal basado en competencias, entre otros.

Dichos comportamientos fueron elaborados a partir del relato de las personas entrevistadas y de sus jefaturas. Asimismo, se procedió a asociar cada uno de estos comportamientos con uno de los cuatro niveles de dominio. Basado en la metodología propuesta por M. A. Alles (2013) se definieron comportamientos asociados a cuatro niveles; Principiante (I), Intermedio (II), Avanzado (III) y Superior (IV). Estos comportamientos fueron validados con expertos de la organización tanto la encargada de Recursos Humanos, así como las jefaturas de los puestos analizados.

## **Elaboración de Productos Finales**

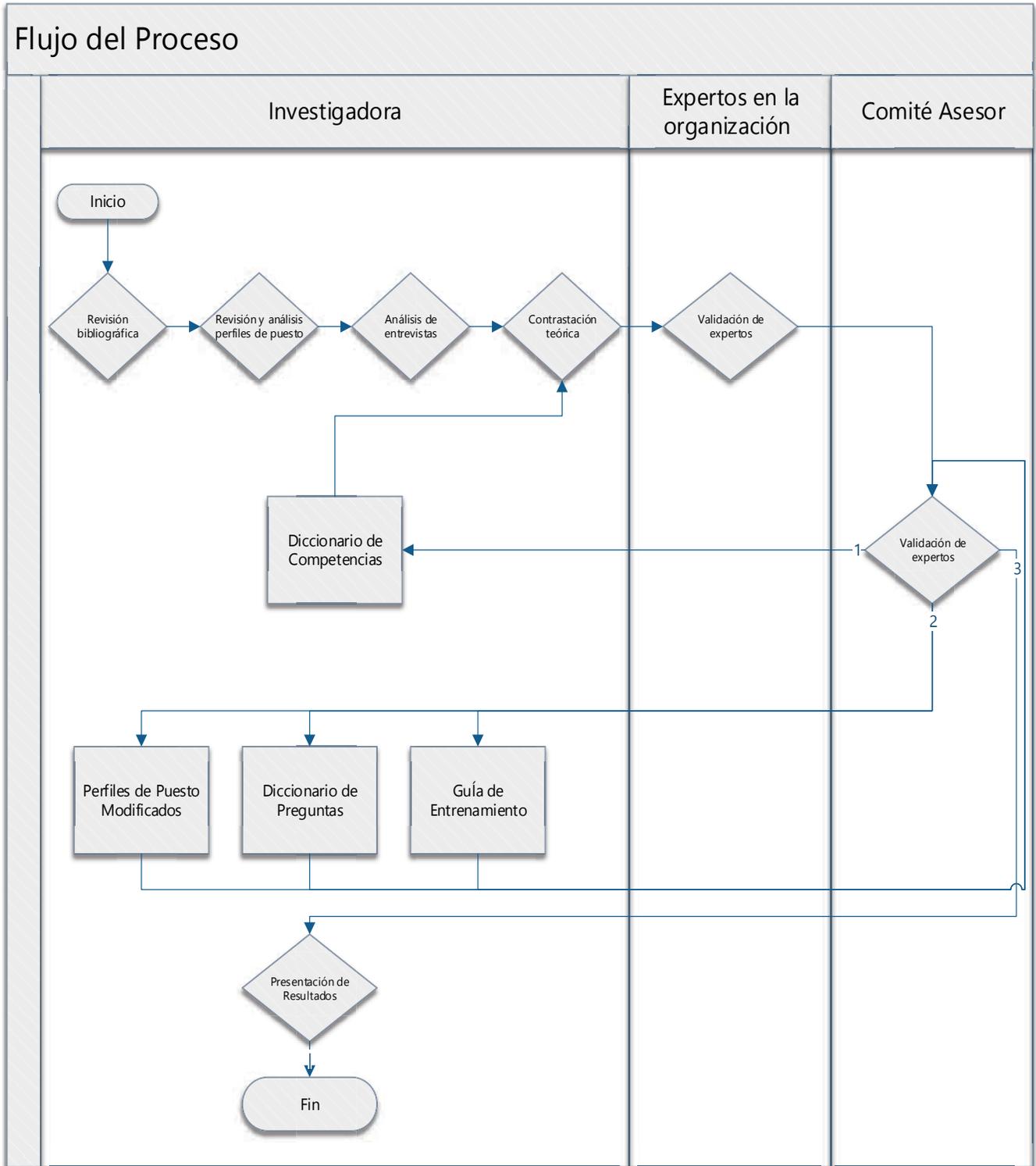
Una vez identificadas las competencias se procedió a la elaboración de los productos finales, a saber, el Diccionario de Competencias, el Diccionario de Preguntas por Competencias, Perfiles de puesto Modificados y Guía de Entrenamiento.

Como lo detalla el Gráfico 1, a partir de la revisión y análisis de perfiles, y el análisis de las entrevistas y la contrastación teórica se elaboró el Diccionario de Competencias. Este documento fue el elemento central para el desarrollo de los demás productos finales. A continuación, se detalla cómo el Diccionario de Competencias se liga con el desarrollo de demás productos finales:

1. **Perfiles de Puesto Modificados:** cada competencia en el Diccionario de Competencias contiene comportamientos asociados ligados a uno de los cuatro niveles de dominio. A partir de dichos comportamientos (y de la validación de expertos), fue posible determinar el nivel de dominio de cada competencia en función de cada perfil de puesto.
2. **Diccionario de Preguntas:** los comportamientos asociados a cada competencia fueron también la base para construir las preguntas conductuales, construidas con el objetivo de evaluar de manera directa dichos comportamientos.
3. **Guía de Entrenamiento:** se orientó en torno a las competencias definidas en el Diccionario de Competencias. La guía contiene una explicación de cada una de ellas, así como actividades que permiten evaluar la comprensión de ellas.

Gráfico 1

Flujo del Proceso de Elaboración de Productos Finales



Nota. Elaboración propia, 2020.

El Diccionario de Competencias se constituye como el eje central de la gestión por competencias, pues es donde se define conceptualmente las mismas. Para la elaboración de este producto, se generó un documento que compila todas las definiciones conceptuales de las competencias, así como los comportamientos asociados a las mismas en sus cuatro niveles de dominio. La elaboración de la definición de cada competencia fue posible a partir de la creación de categorías que a su vez fueron contrastadas con referentes teóricos, principalmente el Diccionario por Competencias de Marta(Alles, 2002). El siguiente cuadro representa la forma en la que se observa cada competencia en el documento.

**Tabla 2**  
*Ejemplo de Competencia*

Nombre de la Competencia		
<i>Definición de Competencia</i>		
Nivel de Dominio I	Principiante, básico, aprendiz	<i>Comportamientos asociados al nivel de dominio I</i>
Nivel de Dominio II	Intermedio, capaz, en desarrollo	<i>Comportamientos asociados al nivel de dominio II</i>
Nivel de Dominio III	Competente, alcanzado, avanzado	<i>Comportamientos asociados al nivel de dominio III</i>
Nivel de Dominio IV	Ejemplar, superior, experto	<i>Comportamientos asociados al nivel de dominio IV</i>

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, Alles (2007) propone que el Diccionario de Preguntas por Competencias es uno de los instrumentos fundamentales para la selección de personal basado en competencias. Este fue el segundo producto elaborado para efectos de esta investigación; este diccionario contiene las preguntas conductuales que se sugiere utilizar para la evaluación de competencias en una entrevista.

Las preguntas fueron formuladas para ser utilizadas en una entrevista conductual, método de entrevista utilizado, comúnmente, en las entrevistas de trabajo. Este tipo de preguntas se enfocan en las experiencias pasadas de la persona candidata, para así evaluar de qué forma ha demostrado poner en práctica comportamientos asociados a una competencia (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016). La Tabla 3 ejemplifica la manera en la que dichas preguntas se observan en el Diccionario de Preguntas.

**Tabla 3***Formato de Pregunta por Competencia*

Objetivo	Objetivo de la pregunta. ¿Qué busca evaluar esta pregunta?
Pregunta	Pregunta para evaluar competencia específica.
<b>Criterio de Éxito</b>	
Deseable	Criterios que no son necesarios, pero sí deseables al considerar que la persona posee la competencia.
Comportamientos Asociados	Comportamientos asociados que son evaluados a partir de esta pregunta. Referirse a Diccionario de Competencias para identificar y comprender los comportamientos asociados.

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, la modificación de los perfiles de puesto se llevó a cabo con el objetivo de identificar el nivel de dominio requerido de cada competencia según la complejidad de las funciones del mismo. El grado de dominio se definió a partir de la narrativa de las personas entrevistadas, específicamente de las jefaturas de los puestos analizados, quienes brindaron una explicación de las expectativas de desempeño para cada uno de los puestos. Dichos niveles de dominio fueron validados con el departamento de Recursos Humanos y con los respectivos líderes de cada equipo.

Por último, se procedió a construir la guía de entrenamiento. A partir de una revisión interna, la organización determinó que no era posible analizar el material de entrenamiento existente dado que no se acoplaba al entrenamiento de las competencias construidas. A partir de esto, se procedió a construir una guía de entrenamiento en competencias para la organización.

El objetivo de esta guía fue servir de insumo para el Departamento de Recursos Humanos para entrenar a las personas de los departamentos de Contabilidad General y Costos e Inventarios en el tema de competencias. Dicha guía se construyó tomando en cuenta los referentes teóricos y metodológicos revisados en la fase de revisión bibliográfica, así como los recursos y posibilidades de la organización.

Alineada con la propuesta de Nielsen et al., (2017), la guía de entrenamiento pretende tomar en cuenta recursos de los cuatro principales niveles utilizados para propiciar el desarrollo de las personas colaboradoras; el plano individual, grupal, de liderazgo y organizacional.

### **1.7.5 Fase 5: Presentación de Resultados**

La presentación de los resultados a la organización se llevó a cabo por medio de una sesión virtual, en la que la investigadora expuso un resumen del proceso de elaboración de los productos finales. Dicha presentación incluyó los objetivos, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones identificadas a partir del Proyecto de Graduación. Aunado a lo anterior, durante la sesión se hizo entrega de un informe que resume los puntos anteriormente mencionados así como la versión final de los documentos elaborados (diccionario de competencias, diccionario de preguntas, perfiles de puesto modificados, y guía de entrenamiento por competencias).

## **Capítulo 3: Síntesis de Resultados**

### **3.1 Fase 1: Acercamiento Organizacional y Revisión Bibliográfica**

El acercamiento inicial a la organización tuvo como resultado la definición del trabajo final de graduación. Se definió, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos, que el tema de estudio sería la gestión del recurso humano por competencias, a partir de los objetivos y prioridades del departamento, para poder alinear la gestión del recurso humano a un modelo por competencias y potenciar el desarrollo de competencias y habilidades en las personas colaboradoras.

Por otro lado, la revisión bibliográfica del tema permitió identificar conceptos fundamentales, para el entendimiento de la gestión de recursos humanos por competencias en las organizaciones y el papel

de la psicología en ello. La revisión teórica tuvo como resultado la identificación de ocho conceptos que van desde los más generales: psicología laboral y gestión de competencias;, hasta los más específicos como competencias, diccionario por competencias, diccionario de preguntas y desarrollo personal; todos estos conceptos estuvieron ligados a la generación de los productos finales.

Por último, la revisión de antecedentes resultó en la identificación y análisis de cuatro proyectos en el contexto internacional y cinco en el contexto nacional, en los que se implementaron prácticas relacionadas con la gestión del recurso humano por competencias, en distintos contextos. Esto permitió la identificación y análisis de distintas estrategias metodológicas para la implementación y ejecución de una gestión del recurso humano por competencias, lo cual a su vez guió la propuesta para el presente Trabajo de Graduación.

### **3.2 Fase 2: Profundización del Problema**

A partir de los resultados observados en la Fase 1 del presente proyecto, definió el objetivo general del Proyecto de Graduación. A partir de ello, se definió un plan de trabajo, en el cual se establecen los productos esperados: *diccionario de competencias, diccionario de preguntas por competencias, perfiles de puesto modificados y guía de entrenamiento por competencias*. Estos se definieron en conjunto con Mayra Bolaños, Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la organización.

### **3.3 Fase 3: Presentación del Proyecto**

El Departamento de Recursos Humanos fue el encargado de comunicar sobre el proyecto a las personas participantes. La totalidad de las personas invitadas estuvieron de acuerdo con participar de las entrevistas. Ninguna de ellas se retiró del proceso.

### 3.4 Fase 4: Desarrollo del Plan de Trabajo según Objetivos Específicos

El análisis de los perfiles de puesto y las entrevistas realizadas a colaboradores tuvo como resultado la identificación de once competencias necesarias para el desempeño de los puestos analizados. Las siguientes secciones detallan los resultados de ambos procesos.

#### **Análisis de Perfiles de Puesto**

Para esto se llevó a cabo un análisis de contenido de las funciones de los ocho puestos de trabajo. La codificación abierta permitió agrupar el contenido en ocho grupos: minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación a resultados, orientación al cliente, liderazgo, capacidad de comunicación escrita e iniciativa. Los ocho grupos de contenido estuvieron presentes en los perfiles de ambos departamentos. Las Tablas 4 y 5 presentan las agrupaciones creadas a partir de la codificación abierta.

**Tabla 4**

*Categorías a partir de perfiles de puesto, departamento de Contabilidad General.*

<b>Departamento Contabilidad General</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Agrupación según contenido</b>
Auxiliar de Contabilidad III	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación a resultados.
Auxiliar de Contabilidad II	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación a resultados.
Auxiliar de Contabilidad I	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación al cliente, capacidad de comunicación escrita, iniciativa.
Profesional en Contabilidad	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación a resultados, liderazgo.

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

**Tabla 5**

*Categorías a partir de perfiles de puesto, departamento de Costos e Inventarios*

<b>Departamento Costos e Inventarios</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Agrupación según contenido</b>
Auxiliar de Contabilidad III	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación al cliente, orientación de resultados, capacidad de comunicación escrita, iniciativa.

Auxiliar de Contabilidad II	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación al cliente, orientación de resultados, capacidad de comunicación escrita, iniciativa, liderazgo.
Auxiliar de Contabilidad I	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación al cliente, orientación de resultados, capacidad de comunicación escrita, iniciativa, liderazgo.
Profesional en Contabilidad	Minuciosidad, análisis numérico, capacidad de priorización, orientación a resultados, orientación al cliente, capacidad de comunicación escrita, iniciativa, liderazgo.

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

## **Análisis de las Entrevistas**

Una vez creadas las agrupaciones, a partir de los perfiles de puesto, se procedió con la fase de entrevistas. Dichas entrevistas tuvieron como resultado la validación de las agrupaciones creadas anteriormente y la adición de tres grupos de contenido, que no se encontraron en la fase anterior: trabajo en equipo, trabajo bajo presión y desarrollo de otros, para un total de once agrupaciones de contenido. Una vez creadas las agrupaciones, se contrastaron dichos grupos de contenido con la teoría existente. Para este proceso, se utilizó principalmente el diccionario por competencias elaborado por M. Alles (2002), ya que es uno de los referentes principales en el tema.

Posteriormente, se procedió a construir una definición para cada una de las categorías. Esta definición devino de la triangulación de referentes teóricos, así como de la información recopilada a través de las entrevistas. Por último, las definiciones elaboradas para cada competencia fueron validadas por el criterio de expertos internos y externos de la organización. La Tabla 6 sintetiza la información para la construcción de dichas categorías.

**Tabla 6**

*Construcción de competencias*

Agrupación de contenido	Referente Teórico	Extracto de entrevista	Categoría / Competencia	Definición de competencia
Análisis numérico	Habilidad analítica: “la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información	“Es importante tener capacidad de análisis, nuestros clientes son mercados y los	Capacidad de análisis	Capacidad para llevar a cabo un análisis lógico de una situación; identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, con el

	significativa, buscar y coordinar los datos relevantes” (Alles, 2002 p.74)	mercados rara vez son estables” (participante 19)		fin de determinar sus interrelaciones. Significa poder analizar grandes grupos de datos, variables, e indicadores numéricos y no numéricos. En la mayoría de casos, implica lograr identificar una posible problemática a partir del análisis planteado.
Capacidad de comunicación escrita	Comunicación: “es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva... incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad” (Alles, 2002, p.34).	“La comunicación escrita es muy muy importante. No es suficiente dar una respuesta, hay que ser cordial con el cliente” (participante 18).	Comunicación Escrita	Capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva. Implica transmitir mensajes escritos de manera cordial y empática
Liderazgo	Desarrollo de las personas: “implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización” (Alles. 2002, p.47).	“Es necesario que tenga cierto nivel de influencia... que pueda dar soporte técnico a los puestos más <i>junior</i> ” (participante 12).	Desarrollo de Otros	Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento, a nivel técnico y de competencias de su equipo de trabajo. Implica capacitar a los miembros de su equipo con herramientas para ejecutar determinadas tareas y de habilidades que les permitan desarrollar competencias necesarias para un buen desempeño dentro de la organización.
Iniciativa	Iniciativa: “supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado”(Alles. 2002, p.53).	“Tener ganas de seguir aprendiendo y creciendo” (participante 3)  “normalmente tenemos que involucrarnos no solo en el trabajo sino en tareas que son más ajenas a nuestro perfil para resolver la situación” (participante 15).	Iniciativa	Capacidad para prever, planificar y poner en práctica acciones futuras con el propósito de mejorar el servicio brindado a personas internas y externas de la organización y que garantice la búsqueda de soluciones para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

Liderazgo	Liderazgo: “Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, ... habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos” (Alles. 2002, p.53).	“Es importante ser líder, saber cómo liderar el cambio” (participante 18)  “Dentro de la descripción de puesto no está el manejo de un equipo, pero sí el liderazgo de proyectos” (participante 1).	Liderazgo	Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, a través de la ejecución de un proyecto. Implica crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás
Capacidad de Priorización	Capacidad de planificación y organización: “Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información” (Alles, 2002. P.36).	“Es necesario priorizar, manejar el tiempo. No ser desordenado con sus tareas. Priorizar” (participante7).	Organización del Trabajo	Capacidad para establecer eficazmente planes y programas para la ejecución de sus funciones. Implica establecer etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, así como la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación de los procesos.
Orientación a los resultados	Calidad de trabajo: “Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.” (Alles, 2002, p.17).	“Que todo proceso salga en tiempo determinado. Asegurarnos que todo se cumpla en tiempo y calidad” (participante 35).	Orientación a los resultados de calidad	Capacidad de actuar con sentido de urgencia para la consecución de objetivos organizacionales. Desempeñar su rol acorde con lo esperado por parte de la empresa para proveer data precisa a todas las partes implicadas y acorde con los estándares de calidad de la empresa y de entidades financieras-contables con las cuales está alineada la organización.
Minuciosidad	“Minuciosidad al completar tareas tomando en cuenta todas las áreas implicadas, sin importar que tan	“El éxito es realmente entender lo que se hace, poner atención a las cosas más pequeñas de los	Orientación al detalle	Capacidad de revisar grandes volúmenes de información o datos (numéricos y no numéricos) de manera minuciosa con el fin de

		pequeñas sean. Monitorea y revisa el trabajo o la información y planea y organiza el tiempo y los recursos eficientemente” (Universidad de Chicago, 2020, s.p.).	procesos que se hacen” (participante 8)		proveer data precisa a todas las partes implicadas e identificar posibles discrepancias o errores.
Orientación al cliente	al	Orientación al cliente: “Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente” (Alles, 2002, p.21)	“un buen servicio al cliente... trabajamos con culturas muy distintas. Algunas son más serias, hay que adaptarse a ese tipo de cosas” (participante # 10). “el objetivo principal siempre es dar un buen servicio a nuestros clientes” (participante 11).	Servicio al cliente	Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, adhiriéndose consistentemente a los estándares de servicios de la organización. Implica tener una actitud permanente en la que se dispone a estar presente ante las necesidades del cliente y se pone en práctica el conocimiento para satisfacer las necesidades del mismo.
Trabajo bajo presión	bajo	Autocontrol: “Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés” (Alles, 2002, p.45)	“Es necesario ser tolerante al estrés. Por la naturaleza del trabajo, tenemos picos de muchísimo trabajo muy seguido” (participante 7).	Tolerancia a la frustración	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia en torno a la consecución de objetivos aun en situaciones exigentes, cambiantes y demandantes. Implica poder llevar a cabo determinadas tareas, aprender de las mismas, y utilizar dicho aprendizaje en otras situaciones similares.
Trabajo en equipo		Trabajo en equipo “Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el	“para ser exitoso se tiene que ser una persona que le guste interactuar con la gente, que no sea individualista” (participante 10).	Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con las demás personas dentro y fuera de su equipo con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos organizacionales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo en el que se tomen en cuenta los aportes de cada miembro del equipo. Significa comprometerse

---

éxito de las acciones del equipo” (Alles, 2002, p.55).

---

a actuar en pro de los objetivos organizacionales.

---

Nota. Elaboración propia, 2020.

### 3.5 Elaboración de Productos Finales

#### Diccionario de competencias

El diccionario por competencias es el documento oficial que compila todas las competencias construidas, a partir del análisis de contenido de los perfiles de puesto y de las entrevistas. Cada una de las once competencias incluidas en el diccionario cuenta con cuatro niveles de dominio, que van desde el principiante hasta el nivel experto. Cada uno de los niveles está asociado a comportamientos determinados, que permiten identificar de manera observable y/o medible, el nivel de la competencia que una persona posee.

Cada nivel de dominio tiene de 2 a 4 comportamientos asociados, dependiendo de la complejidad de la competencia. Dichos comportamientos fueron definidos a partir de la información recopilada en las entrevistas y validados con el Departamento de Recursos Humanos. Un ejemplo de una competencia con sus comportamientos asociados puede observarse en la Tabla número 7.

#### Tabla 7

##### *Ejemplo de Competencia y Comportamientos asociados*

---

Comunicación escrita: capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva. Implica transmitir mensajes escritos de manera cordial y empática.	
Nivel de dominio I: Principiante	Transmisión de ideas: es capaz de transmitir una idea por un medio escrito. -Claridad: sus comunicaciones son, en algunos casos, ambiguas y requieren de varias aclaraciones.
Nivel de dominio II: Intermedio	-Transmisión de ideas: es capaz de transmitir una idea por un medio escrito. -Claridad: sus comunicaciones son claras en la mayoría de los casos.
Nivel de dominio III: Avanzado	-Transmisión de ideas: es capaz de transmitir una idea por un medio escrito. -Claridad: sus comunicaciones son claras y efectivas.
Nivel de dominio IV: Experto	-Transmisión de ideas: demuestra experticia en la comunicación por un medio escrito. -Claridad: sus comunicaciones son claras y efectivas y suelen captar la atención de los demás

---

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Adicionalmente, el diccionario de competencias contiene una sección introductoria que permite a la persona lectora comprender la estructura del documento. Además, contiene un apartado denominado “Instrucciones de uso del diccionario de competencias”, el cual recapitula una serie de recomendaciones para la utilización de dicho documento.

### **Diccionario de preguntas**

El diccionario de preguntas se construye con el objetivo de ser una guía en la evaluación de competencias. Dicho diccionario contiene tres preguntas para cada competencia, que se pueden utilizar como una guía para procesos de selección de personal y evaluación del desempeño. Todas las preguntas tienen el mismo valor y pueden utilizarse para el proceso de entrevista de cualquiera de los ocho puestos analizados. No obstante, se recomienda tomar en cuenta la experiencia previa de la persona entrevistada para así utilizar las preguntas que se acoplen mejor a ello.

El diccionario contiene tres preguntas conductuales para diez de las once competencias incluidas en el diccionario de competencias. Contiene una sugerencia para la evaluación práctica de la competencia de comunicación escrita, ya que está estrechamente ligada a las habilidades prácticas, como la redacción. Se sugiere utilizar un caso hipotético o real en el que la persona entrevistada deba redactar una respuesta a un correo. De esta manera, es posible evaluar los elementos asociados a los comportamientos de la competencia.

Las preguntas fueron formuladas a partir de la información provista por las personas entrevistadas en conjunto con los lineamientos establecidos por la Sociedad para el Manejo del Recurso Humano (2016), donde se estipula que una pregunta conductual debe apuntar hacia situaciones que la persona entrevistada ha experimentado en el pasado y nunca a situaciones hipotéticas.

Asimismo, como parte del diccionario de preguntas, se proponen los criterios de éxitos necesarios y deseables que se deben observar en las respuestas de las personas entrevistadas, para considerar que dicha persona posee o no una competencia. Dichos criterios de éxito derivaron de los comportamientos asociados a los niveles de dominio esperados para cada competencia.

Una vez culminado el proceso de entrevista, es necesario revisar las respuestas brindadas por el candidato y anotar los criterios de éxito y los criterios deseables identificados, para obtener un resultado final. En caso de que más de una persona haya sido entrevistada para el mismo puesto, es necesario evaluar cuál de ellas obtuvo la mayor cantidad de criterios de éxito y criterios deseables.

El diccionario de preguntas por competencias contiene una sección introductoria que pretende transmitir a la persona lectora el objetivo de dicho documento. Adicionalmente, esta sección cuenta con una breve explicación conceptual de las preguntas por competencias y de las entrevistas conductuales. Por otro lado, el documento contiene una sección en la que se detallan los pasos a seguir y recomendaciones para la utilización de dichas preguntas en el contexto de selección de personal. La siguiente sección resume los elementos de la sección introductoria.

1. Comprender las competencias, previo a la entrevista: apunta a que la persona entrevistadora debe comprender a profundidad las competencias (y comportamientos) que evaluará en la entrevista. Para ello debe centrarse en las competencias detalladas en el diccionario de competencias.
2. Elección de competencias a evaluar: cada perfil de puesto cuenta con 11 competencias asociadas. Sin embargo, se recomienda elegir 4 o 5 competencias por entrevista. Esto con el motivo de evaluar las competencias críticas para el puesto, pero además para no convertir la entrevista en un proceso largo y desgastante.

3. A partir de las competencias elegidas, es necesario identificar las preguntas que utilizará para evaluar dichas competencias. Es necesario tomar en cuenta no solo el nivel de dominio de la competencia requerido para la posición, sino la experiencia previa de la persona entrevistada.
4. Cada pregunta está asociada a comportamientos asociados, los cuales corresponden a una competencia y pueden ser evaluados a través de dicha pregunta.
5. Cada pregunta posee criterios de éxito, necesarios y deseables. Los criterios de éxito necesarios son los que deben estar presentes en la respuesta del candidato para considerar que posee la competencia (estos criterios se presentaran en distintos niveles, según el nivel de dominio que la persona tenga). Los criterios deseables son algunos que pueden acompañar a los criterios necesarios y que contribuyen a mostrar un nivel más alto de dominio. A continuación, se presentan los cuatro escenarios posibles con su respectivo resultado esperado:
  - a. Posee criterio de éxito necesario y criterio deseable: posee competencia.
  - b. Posee criterio de éxito necesario, pero no posee criterio deseable: posee competencia.
  - c. No posee criterio de éxito necesario, pero sí posee criterio deseable: no posee competencia.
  - d. No posee criterio de éxito necesario y no posee criterio deseable: no posee competencia.
6. Para la evaluación de las respuestas, es necesario basarse en los comportamientos asociados indicados en el diccionario de competencias, de esta manera se asegura una evaluación objetiva y justa para todos los candidatos.
7. En caso de evaluar a varias personas para una misma posición, se recomienda utilizar las mismas preguntas en todas las entrevistas. Esta es otra forma de asegurar una evaluación justa.

## **Perfiles de puesto modificados**

La modificación de los perfiles de puesto tuvo como resultado la compilación de ocho perfiles de puesto, cada uno con once competencias asociadas. Dichas competencias se asociaron a cada perfil con un nivel de dominio deseado. La Tabla 8 sintetiza los niveles asociados para los perfiles modificados.

**Tabla 8**

*Asociación de competencias a perfiles de puesto.*

	Contabilidad General				Costos e inventarios			
	Auxiliar de Contabilidad III	Auxiliar de Contabilidad II	Auxiliar de Contabilidad I	Profesional en Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad III	Auxiliar de Contabilidad II	Auxiliar de Contabilidad I	Profesional en Contabilidad
Capacidad de análisis	1	1	2	3	1	2	2	3
Comunicación escrita	1	1	2	3	1	1	2	3
Desarrollo de otros	1	1	2	3	1	1	2	3
Iniciativa	1	1	2	3	1	1	2	3
Liderazgo	1	1	2	3	1	1	2	3
Organización del trabajo	1	2	3	4	1	2	3	4
Orientación a los resultados de calidad	1	1	2	3	1	1	2	3
Orientación al detalle	1	2	2	3	1	2	3	3
Servicio al cliente	1	1	2	3	1	1	2	3
Tolerancia a la frustración	1	1	2	3	1	1	2	3
Trabajo en equipo	2	2	3	3	2	2	3	3

*Nota.* Elaboración propia, 2020.

Se compilaron los perfiles de puesto y las competencias asociadas en un manual de perfiles de puesto. Los perfiles de puesto no fueron completamente modificados, sino que solamente se asociaron las competencias a cada uno de ellos con el nivel de dominio esperado por puesto. Algunas recomendaciones respecto a los perfiles de puesto se pueden observar en el capítulo 6 del presente documento.

## Guía de entrenamiento

Una vez definidas las competencias requeridas para el desempeño de los puestos analizados, se hizo una revisión de las herramientas de entrenamiento, a lo interno de la empresa. A partir de una revisión interna de dichas herramientas, el Departamento de Recursos Humanos determinó que los entrenamientos

existentes no estaban alineados con el desarrollo de las competencias desarrolladas e incluidas en el diccionario por competencias.

A partir de lo anterior y, con el fin de asegurar la continuidad y homogenización del proceso, la investigadora optó por crear una guía de entrenamiento por competencias. Dicha guía tiene el objetivo de ser un referente para el entrenamiento de competencias de las personas que forman parte de los departamentos de Contabilidad General y Costos e Inventarios.

Como entregable final, se brindó una presentación al Departamento de Recursos Humanos, con el objetivo de que sea una herramienta para el entrenamiento de las personas colaboradoras, en el tema de competencias. Esta presentación contiene aspectos básicos para comprender qué es una competencia y por qué son relevantes para el desarrollo profesional. También incluye la conceptualización de las competencias definidas en las fases anteriores para los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II, III y Profesional en Contabilidad de ambos departamentos.

La guía de entrenamiento se construyó tomando en cuenta elementos en los cuatro planos con los que una organización puede invertir recursos para el desarrollo de competencias (Nielsen et al., 2017).

1. Plano individual: en el encuadre del entrenamiento, se hace énfasis en que el desarrollo de competencias es individual y cada individuo es responsable por identificar alternativas para el desarrollo de ellas. Como ejemplo de lo anterior, se ofrece una guía de preguntas de autoevaluación para comprender en qué nivel de dominio se encuentra una persona.
2. Plano grupal: se incluyen actividades en el plano grupal, en las que los pares deben brindar retroalimentación, en cuanto a las competencias que se perciben como fortalezas y las que se perciben como oportunidad de mejora.

3. Plano de liderazgo: se ofrecen alternativas de mecanismos en que los líderes pueden facilitar el desarrollo de competencias de sus equipos. Entre ellas se encuentran sesiones de evaluación y retroalimentación y procesos de mentoría.
4. Plano organizacional: el hecho de implementar un entrenamiento en competencias representa por sí solo un esfuerzo organizacional, en torno al desarrollo del personal. No obstante, la guía incluye recomendaciones de mecanismos que la organización puede implementar para el desarrollo de competencias. Entre ellas, se destaca la implementación de un sistema que permita a las personas implicarse en proyectos interdisciplinarios, para desarrollar competencias diferentes a las que usualmente pone en práctica en su día a día.

El contenido de la presentación fue validado con expertos de la organización para asegurar que se cumpliera con el objetivo esperado.

### **3.6 Fase 5: Presentación de Resultados**

La presentación de resultados se llevó a cabo junto con el Departamento de Recursos Humanos de la organización. De esta manera se brindó un informe a la organización que contiene los productos finales elaborados: diccionario de competencias, diccionario de preguntas por competencias, perfiles de puesto y guía de entrenamiento. Asimismo, el informe final incluye las recomendaciones hechas a la organización, por parte de la investigadora. Debido a la emergencia nacional, por la pandemia de COVID-19, el informe se entregó de manera digital, complementada con una exposición por parte de la investigadora, en la que se sintetizaron los resultados y las conclusiones del presente trabajo final de graduación.

## Capítulo 4: Discusión

En el presente capítulo se comentan los principales resultados del Proyecto de Graduación, a la luz de la revisión bibliográfica relacionada con el modelo de gestión por competencias. Primeramente, se llevó a cabo un análisis acerca de la gestión por competencias en el ámbito laboral, lo cual responde directamente al objetivo general del presente proyecto. Posteriormente, se realizó un análisis sobre los aspectos específicos encontrados a partir de la elaboración de los productos finales, aspecto que responde a los objetivos específicos.

### 4.1 La Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es un enfoque que facilita la consecución de los objetivos estratégicos de la organización como un todo, por medio del desarrollo del talento humano. La fase I y II de intervención del presente proyecto, develaron la necesidad de la implementación de una gestión del recurso humano guiada por competencias. Dicha necesidad fue identificada a partir de una encuesta de compromiso (*engagement*), que se llevó a cabo a lo interno de la organización (no se incluye en el presente trabajo por temas de confidencialidad), donde se indicó la necesidad del desarrollo de competencias (no técnicas) en el área de *Records to Report* y de programas estructurados de desarrollo del talento humano.

Lo mencionado anteriormente visibiliza la importancia de la gestión por competencias del recurso humano por varias razones. La identificación de la necesidad del desarrollo del talento humano adquiere una relevancia notoria y directamente relacionada con el desarrollo de la estrategia organizacional. Al ser esta una organización dedicada a brindar servicios contables, el desarrollo del recurso humano, orientado a brindar un mejor servicio a sus clientes, se convierte en un eslabón crucial para cumplir los objetivos de la empresa.

La gestión por competencias se torna, entonces, en un elemento trascendental para identificar, de manera clara y medible, las habilidades que el personal colaborador de estos departamentos requiere desarrollar, más allá de sus habilidades técnicas, si lo que se quiere es mejorar el servicio que se brinda actualmente. Por otro lado, partiendo de la necesidad señalada por la organización, es posible identificar que el enfoque de la gestión por competencias adquiere especial relevancia en el país a partir del julio 2017, cuando entra a regir la Reforma Procesal Laboral.

A raíz de una valoración legal con consultores externos, que lleva a cabo *Bacardí* en el año 2017, se identifica la necesidad de tener indicadores medibles para la ejecución y evaluación de los procesos de reclutamiento, y selección, evaluación del desempeño, medidas disciplinarias y despido (M. Bolaños, comunicación personal, el 14 de abril de 2018). La importancia que dicho enfoque adquiere, radica en el carácter medible de las competencias, que pone en evidencia la objetividad y transparencia de los procesos ya mencionados. El aspecto legal se retomará posteriormente en la discusión.

El enfoque centrado en el empleado plantea que el personal colaborador es el elemento central, en el funcionamiento de la organización; esto permite justificar la importancia de la implementación de la gestión por competencias.. Benayoune (2017) menciona que uno de los beneficios de implementar este modelo es “proveer un camino claro para el desarrollo personal y profesional para el empleado” (p.8). Este elemento quedó evidenciado en las entrevistas del personal colaborador, pues varias de ellas expresaron interés en el proyecto, a partir del cual sería posible “tener claros y delimitados los roles y responsabilidades entre cada departamento. Este es un proceso fiable.” (Participante 1, 2018).

Como se puede observar, involucrar al personal colaborador en la definición de elementos como las competencias, permite visibilizar un proceso transparente y homogéneo, que influye en el aumento del compromiso (*engagement*) de las personas con la organización y, por ende, disminuye la rotación de personal (Pandita y Ray, 2018).

También fue posible identificar una percepción positiva de este proceso por parte de los participantes. que diferencia a esta empresa de otras por su alto compromiso con el desarrollo de sus colaboradores. “Este proceso es muy importante, sé que no en todas las empresas la gente se preocupa por que la persona crezca” (Participante 2, 2019). Lo anterior permite visibilizar el papel del manejo del talento humano en su atracción y retención. Tal como lo mencionan Park y Park (2020) las organizaciones, que pertenecen a industrias altamente competitivas (como por ejemplo los servicios compartidos o *shared services*), se benefician de implementar prácticas del manejo del talento humano, pues esto les permite posicionarse como una opción atractiva en el mercado laboral.

Las razones esbozadas anteriormente, la alineación del desarrollo del recurso humano, con la consecución de los objetivos organizacionales; la importancia que adquiere a nivel legal la gestión del recurso humano, por medio de indicadores medibles, y el impacto positivo de dichos procesos en la percepción de las personas colaboradoras, fueron posibles gracias a mecanismos de evaluación interna que permitieron impulsar cambios que generan un valor agregado a la empresa. Esto destaca la importancia de la gestión del recurso humano, basado en datos generados por la misma organización u la asesoría de entes externos, en contraposición a la implementación de prácticas sin respaldo o evidencia de su necesidad.

## **4.2 Los Productos Finales**

A partir de los análisis de perfiles, no fue posible identificar una diferencia en las funciones del departamento de Contabilidad General y el de Costos e Inventarios, y los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II y III tenían diferencias sumamente sutiles entre sí. El punto anterior refuerza la necesidad de la revisión de las habilidades y competencias (técnicas) requeridas para desempeñar cada uno de los puestos de trabajo, no solo para los procesos de selección de personal, sino también para los procesos de evaluación de desempeño y promoción dentro de la misma empresa.

A partir del análisis de las entrevistas, de donde se obtuvo la validación de las ocho agrupaciones de contenido identificadas en la fase anterior, se adicionaron tres agrupaciones de contenido: trabajo en equipo, trabajo bajo presión y desarrollo de otros. El hecho de que existan competencias necesarias para desempeñar de manera exitosa un puesto, que no son identificables a partir de los perfiles, indica que existe un vacío entre lo que formalmente se considera necesario para desempeñar el puesto (y va a guiar los procesos de selección, evaluación y promoción) y lo que en la práctica es realmente necesario para desempeñar exitosamente el rol. En el presente apartado se discutirán con mayor detalle las tres competencias identificadas únicamente a través de las entrevistas y no en el análisis de los perfiles de puesto.

El *trabajo en equipo* es una competencia que no se observa en los perfiles de puesto, pero que es posible identificar consistentemente a través de las entrevistas. Esto se encuentra sumamente relacionado con la cultura organizacional de “primos” existente en *Bacardí*. Frases como “es importante sentirse parte del equipo, sentir que uno es un primo más. Esto te motiva a aprender y a crecer” (Participante #13, 2019) o “una persona incompatible con estos puestos es alguien que no trabaje en equipo. Somos departamentos distintos, pero todos estamos en la misma área de contabilidad. Necesitamos de otros equipos para hacer nuestro trabajo” (Participante #18, 2019).

A partir de estas respuestas, se identificó en las personas participantes un elemento clave de la cultura organizacional de *Bacardí*; el sentimiento de “primos”. Lo anterior es especialmente relevante en el contexto de la adaptabilidad de una persona a la cultura *Bacardí*. En otras palabras, el trabajo en equipo no es solamente una competencia necesaria para el desempeño del rol, sino que es un elemento clave para que la persona pueda integrarse a la cultura *Bacardí* y a la organización como un todo.

La agrupación de contenido denominada como ‘trabajo bajo presión’ también fue identificada únicamente a través de las entrevistas. Los participantes constantemente mencionaron que el trabajo de naturaleza contable tiene un nivel sumamente alto de precisión al presentar datos y, a su vez, requiere la

capacidad de cumplir con plazos estrictos para la entrega de resultados. Estos dos factores devienen en situaciones en las que es necesario trabajar bajo presión, como por ejemplo los cierres contables de cada mes. En palabras de algunos participantes, para trabajar en dichos puestos es necesario “mantener la calma, estar ecuánime aun cuando se presenta la presión” (Participante #4, 2019).

La agrupación de contenido “desarrollo de otros” fue la tercera agrupación que sólo fue identificada en las entrevistas y no a partir el análisis de los perfiles. Esta agrupación se refiere a la capacidad que deben tener ciertos profesionales de “guiar al *Clerk* [Auxiliar de Contabilidad] en los procesos básicos” (Participante #3, 2019). En este sentido, fue posible diferenciar el desarrollo de otros, en términos de liderazgo, pues se refiere a la capacidad de liderar proyectos y procesos, y no hacia el desarrollo de las capacidades y conocimientos en otras personas.

El hecho de que no fuera posible distinguir perfiles de puesto entre departamentos o dentro del mismo departamento, devela la necesidad de implementar competencias que permitan comprender las habilidades necesarias, para desempeñar cada uno de los puestos de trabajo en sus diferentes niveles, aun cuando sus funciones son muy similares entre sí, pues en la práctica se esperan niveles de desempeño distintos entre cada uno de los puestos, esto, por ejemplo, el trato con los clientes, la habilidad para resolución de problemas, la capacidad de priorización, entre otros.

La construcción de las competencias resultó de la constante contrastación entre la información recopilada a partir del análisis de los perfiles de puesto y la información de las entrevistas, con la teoría existente. La construcción de competencias, hechas específicamente para *Bacardí*, supone ventajas para la organización, como el involucramiento de las personas colaboradoras en el proceso, que contribuye a la transparencia del proceso (Campion et al., 2011). Finalmente, la contrastación con la teoría permite obtener resultados más eficientemente, puesto que existe una definición previa de una competencia, pero que, a su vez, se puede adaptar al lenguaje y funciones específicas de un puesto en una organización.

Retomando la conceptualización de una competencia y comprendiendo que son indicadores de éxito, en torno al desempeño de una persona en un puesto de trabajo (Chouhan y Srivastava, 2014) es importante destacar la validación con expertos, en el proceso de construcción. En este sentido, una vez definidas las competencias por parte de la investigadora, fue fundamental validar las competencias con el criterio de expertos dentro de la organización.

A partir de dicho proceso, se aseguró las competencias se alinearan con lo que la organización esperaba, en términos de desempeño. Por otro lado, permitió validar la percepción de las personas colaboradoras, en cuando a sus puestos de trabajo, lo cual a su vez contribuyó a crear un ambiente centrado en el empleado. Por último, permite disminuir la posibilidad de que las competencias no se adapten a los puestos específicos, pues estas fueron creadas a partir de la experiencia de personas expertas en ellos.

La compilación del diccionario de competencias permite tener un referente, validado por expertos en el tema, respecto a las competencias necesarias para desempeñar exitosamente los puestos en cuestión. Esto permite disponer, en primer lugar, de un lenguaje común dentro de la empresa, para referirse a los comportamientos o habilidades deseables. Por ejemplo, cuando se indica que es necesario mejorar el liderazgo, el diccionario de competencias se convierte en el referente oficial para comprender a qué refiere el término *liderazgo*.

Por otro lado, el diccionario de competencias permite que los procesos de evaluación sean basados en criterios objetivos, en oposición a criterios subjetivos, muchas veces impuestos por jefaturas. Esto es relevante para las personas colaboradoras, puesto se están viendo evaluados por su trabajo y no por otros elementos que hasta podrían llegar a ser discriminatorios, por ejemplo, su raza, posición política, orientación sexual, entre otros.

La elaboración de un diccionario de preguntas es posible gracias a la definición de las competencias y sus comportamientos. Esta guía permite la estandarización de las entrevistas en el proceso de selección de personal, que lleva a un proceso de selección más justo y objetivo. Por otro lado, cada una de las preguntas contiene indicadores de éxito necesarios y deseables, que están directamente alineados con los comportamientos contenidos en el diccionario por competencias. Todo esto permite disminuir el sesgo proveniente de la persona entrevistadora, de modo que el resultado final de la entrevista depende más de indicadores objetivos (como la presencia o no de comportamientos específicos), que de la valoración subjetiva de la persona entrevistadora.

Retomando el análisis de los perfiles de puesto, desarrollado en el primer apartado de la presente discusión, se retomarán algunos elementos que se consideran relevantes de mencionar en torno a los perfiles de puesto. A raíz de este análisis fue posible corroborar que su estructura no se encontraba alineada a la gestión por competencias.

En primer lugar, se identificaron funciones que no son posibles medir u observar. Como ejemplo de lo anterior, se destaca la función del Auxiliar de Contabilidad III, en la que se detalla: “entendimiento de la naturaleza contable”. Dicha función es un ejemplo de una función que no apela a una tarea observable o cuyos resultados son posibles de medir directamente. Por otro lado, fue posible identificar en los perfiles de puesto, medidas de desempeño como “auditorías requeridas entregadas a tiempo y con calidad”; esta medida de desempeño no es medible objetivamente, ya que no se detalla cuáles se consideran los resultados de calidad.

La situación anterior apela a algunos escenarios que podrían resultar problemáticos para la organización, ya que no es posible identificar los conocimientos u habilidades específicas que se requieren para un buen desempeño del puesto, lo cual entorpece el proceso de reclutamiento y selección de personal. Por esta razón, es necesario tener en cuenta que un proceso de reclutamiento y selección tiene un costo para la empresa, por ejemplo, contar con personal especializado en los procesos de

selección, costos de publicación de vacantes en bolsas de empleo, costos salariales y de beneficios para las personas seleccionadas, entre otros (Sociedad Manejo del Recurso Humano, 2016). Llevar a cabo estos procesos sin medidores claros representa un gasto adicional de recursos para la empresa.

Por otro lado, un proceso de selección de personal que no posea indicadores medibles, puede llegar a representar una problemática a nivel legal para la organización. Según el artículo 408 de la Reforma Procesal Laboral de Costa Rica, entrada en vigencia en julio del 2017, “todas las personas, sin discriminación alguna, gozarán de las mismas oportunidades para obtener empleo y deberán ser consideradas elegibles en el ramo de su especialidad, siempre y cuando reúnan los requisitos formales solicitados por la persona empleadora o que estén establecidos mediante ley o reglamento” (Reforma Procesal Laboral, 2017).

En caso de que el empleador no posea los requisitos formales y una manera objetiva de medirlos, puede sufrir consecuencias legales, si una de las personas implicadas considera que no fue contratada por elementos discriminatorios. El reclutamiento y selección de personal basado en competencias permite al empleador contar con carga probatoria, para sustentar su elección de personal, basado en criterios objetivos y medibles.

Un proceso de reclutamiento y selección también tiene implicaciones para las personas candidatas. Rodríguez et al., (2017) llevan a cabo una revisión bibliográfica acerca de las implicaciones psicológicas del proceso de reclutamiento y selección. Las investigadoras concluyen que, cuando se dan procesos de reclutamiento y selección que son percibidos por los candidatos como injustos, esto aumenta la percepción de desconfianza entre ellos, por lo que hay mayores las posibilidades de rechazar una oferta laboral y, en caso de sí aceptarla, pueden tener un bajo desempeño. Por otro lado, en el caso de las personas candidatas que no son elegidas, dicho proceso puede tener consecuencias psicológicas negativas, específicamente en temas de autoestima (Rodríguez et al., 2017).

Por último, la revisión de los perfiles de puesto reveló que entre los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II y III no había una diferencia sustancial. En otras palabras, los perfiles contaban básicamente con las mismas funciones para puestos de trabajo que, en la práctica, son entendidos como diferentes en términos de responsabilidades y conocimiento esperado. En este sentido, desde el punto de vista legal, no es posible justificar una diferencia salarial, de beneficios o de responsabilidades.

La modificación de los perfiles de puesto tuvo como resultado la asociación de las competencias, en sus diferentes niveles de dominio, a cada uno de los perfiles. En este sentido, se cuenta con comportamientos medibles, con los que es posible evaluar el desempeño de una persona y evaluarla en procesos de selección de personal. Por otro lado, al incluir los niveles de dominio esperado para cada perfil fue posible diferenciar los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II, y III, según el nivel de complejidad esperado.

La elaboración de la guía de entrenamiento tuvo como objetivo identificar los recursos con los que la organización contaba para el desarrollo de las competencias. Una vez concluida la fase de construcción de las competencias, el Departamento de Recursos Humanos indicó que no contaban con herramientas específicas para el desarrollo de competencias, por lo que elaborar la guía no iba a ser posible. Esto representa una oportunidad de crecimiento para la empresa, pues de no tener las herramientas, se dificulta el desarrollo de las competencias.

Asimismo, se procedió a construir una guía de entrenamiento de competencias, con el objetivo de crear un instrumento que tuviera la función de guiar al Departamento de Recursos Humanos en la capacitación de las personas colaboradoras, en el concepto de competencias y en su desarrollo. Específicamente, esta guía contiene elementos básicos para la comprensión de qué es una competencia, una explicación sobre las competencias definidas, a partir del presente proyecto y una guía sobre cómo desarrollar competencias en el contexto específico de la organización.

La elaboración de esta guía se considera un elemento básico para la implementación de una gestión por competencias del recurso humano. Retomando lo mencionado por Londoño y Posada (2010), la sensibilización del recurso humano con la gestión por competencias y la implicación que ello tiene en su desarrollo profesional, se considera fundamental para obtener resultados positivos.

Por último, la inclusión de los planos individual, grupal, de liderazgo y organizacional propuestos en la guía de entrenamiento de Nielsen et al. (2017) representa una aproximación integral al desarrollo de las competencias y por ende del personal. Esto resalta el compromiso que la organización tiene para destinar recursos al desarrollo de las personas colaboradoras e incrementa el valor agregado de la empresa en cuanto a la atracción del talento humano.

## **Capítulo 5: Conclusiones**

El presente Proyecto de Graduación cumplió con el objetivo de propiciar mejores prácticas del manejo del recurso humano, a través de la creación de herramientas para la gestión del recurso humano por competencias. Específicamente, la creación de herramientas para la gestión del recurso humano permitió cumplir con los objetivos específicos del presente proyecto y que se entregaron a la organización en forma de productos finales.

Las fases I, II y III permitieron un acercamiento a la organización, así como la sensibilización por parte de la investigadora con la empresa. Dichas fases permitieron la identificación de la gestión de los recursos humanos por competencias como una necesidad presente, a partir de la cual fue posible la elaboración del presente proyecto.

La revisión bibliográfica permitió identificar áreas específicas que podían ser accionables a partir del presente proyecto de graduación. Como parte del proceso, se identificaron las herramientas específicas

y la estrategia metodológica que mejor se ajustó para poder desarrollarlas. En esta línea, se recomienda hacer una revisión bibliográfica extensa, previo a la implementación de un modelo por competencias en una organización, pues permite tener una perspectiva más amplia de las posibles estrategias metodológicas a utilizar.

El análisis de los perfiles de puesto y de las entrevistas permitió que las competencias fueran construidas a partir del contexto específico de *Bacardi S.A*, en contraposición a utilizar competencias de un diccionario estándar. Esto se considera fundamental puesto que permite a la organización gestionar el recurso humano, a partir de parámetros observables y medibles en el día a día de la empresa. Además, la estrategia metodológica del análisis de contenido fue necesaria para adaptarse a la especificidad de la información que fue recopilada, tanto a partir de los perfiles de puesto como de las entrevistas.

La elaboración de los productos finales, a saber, *diccionario de competencias, diccionario de preguntas por competencias, perfiles de puesto modificados y guía de entrenamiento*, fue posible a partir de la identificación de las competencias; cada una de las fases de intervención se logró llevar a cabo a partir de los resultados de la fase anterior.

El presente proyecto también contó con algunas limitaciones. La falta de espacio, impidió llevar a cabo las entrevistas de forma presencial, lo cual pudo haber influido en el desenvolvimiento de las personas participantes. Por otro lado, debido a la confidencialidad requerida por parte de la organización, no fue posible grabarlas. En este sentido, el análisis de contenido se llevó a cabo a partir de las notas que se tomaron a lo largo de las entrevistas. Para un análisis más riguroso, se recomienda la grabación de las entrevistas.

Por último, la posibilidad de la organización de estar anuente a cambios en la gestión de sus recursos, habla de la transición a un enfoque de organización dinámico, en el que la organización aprende de sí misma, constantemente. La implementación de la gestión por competencias, a partir de una necesidad

elevada -en primera instancia- por el personal colaborador, evidencia el alineamiento que tiene la gestión de los recursos humanos con el enfoque centrado en la persona colaboradora.

Esto, a su vez, se relaciona con la consecución del objetivo de la organización, que se enfoca en brindar al cliente un servicio de calidad. Lo anterior plasma un mayor entendimiento de la relevancia recursos humanos, ya no como necesarios para las tareas operacionales de la organización, sino en directa relación con la estrategia organizacional.

Finalmente, la implementación de las competencias en la gestión del recurso humano debe entenderse como un proceso cíclico, que requiere una constante revisión y actualización las prácticas en recursos humanos, según la demanda organizacional, del mercado y del capital humano. Por esta razón, la elaboración de dichas herramientas no debe, en ninguna circunstancia, percibirse como un objetivo completado. Al contrario, dichos productos sientan las bases para la implementación de otras prácticas en recursos humanos, basadas en criterios objetivos, medibles y transparentes -como las competencias- y que brindan un valor agregado a la empresa en términos de competitividad y atracción del talento humano.

## Capítulo 6: Recomendaciones

El presente capítulo presenta recomendaciones que la investigadora identificó a lo largo de la ejecución del presente proyecto. Dichas recomendaciones se dividen en tres apartados; recomendaciones para el Departamento de Recursos Humanos de *Bacardí*, recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica y para la Cátedra Psicología de los Procesos Laborales.

### 6.1 Recomendaciones para el Departamento de Recursos Humanos de *Bacardí S.A.*

1. **Continuar implementando la gestión por competencias** con los departamentos de Contabilidad General y Costos e Inventarios. Se recomiendan los siguientes pasos:
  - a. Invertir recursos en la utilización de la *guía de entrenamiento* para sensibilizar a las personas colaboradoras respecto a las competencias, su valor para la empresa y para el desarrollo personal.
  - b. Crear mecanismos entre los líderes de los equipos y las personas que ocupan los puestos analizados, que propicien el desarrollo de competencias como un elemento central para el desarrollo del recurso humano.
  - c. Creación de herramientas que posibiliten el desarrollo y entrenamiento de dichas competencias.
  - d. Creación de un espacio en el que las personas interesadas, en el desarrollo de competencias, puedan involucrarse en proyectos que permitan el desarrollo de habilidades adicionales a las que se requieren para su puesto de trabajo.

## **2. Implementación de un modelo por competencias a otros departamentos de la empresa.**

Se recomienda a la empresa continuar con la implementación de la gestión del recurso humano por competencias, en otras áreas y departamentos de la organización. Esto implica:

- a. Revisión de perfiles de puesto.
- b. Creación de competencias con su respectiva definición y comportamientos asociados.
- c. Creación de un programa de entrenamiento, para sensibilizar a las personas colaboradoras sobre el concepto de competencia y el valor agregado que la gestión por competencias implica, tanto para la organización como para sus colaboradores.

## **3. Elaboración de herramientas para el desarrollo de competencias.**

Creación de herramientas que permitan a las personas colaboradoras entrenarse y desarrollar las competencias requeridas, para un buen desempeño y para el desarrollo profesional. Se recomienda que dichas herramientas se encuentren estrechamente ligadas al desarrollo de competencias, según un nivel de dominio. De esta manera, sería posible identificar los entrenamientos o herramientas que pueden facilitar el desarrollo de una competencia al nivel requerido, para desempeñar un puesto específico dentro de la organización.

## **4. Capacitación en entrevistas conductuales.**

Capacitar a las personas entrevistadoras en la utilización de preguntas conductuales, para la evaluación de competencias específicas. Esto puede requerir:

- a. Sesiones magistrales para el entendimiento de las entrevistas basadas en competencias, las preguntas conductuales, el método *STAR*, entre otros.

- b. Sesiones de juego de rol, en las que sea posible entrevistar a una persona y contar con una persona que observe el proceso, para que se pueda dar retroalimentación a la persona entrevistadora.
- c. Sesiones de observación en situaciones de entrevista real.

## **5. Documentación de los procesos de reclutamiento y selección.**

La evaluación por competencias implica, por sí solo, un mecanismo objetivo para la selección del personal. No obstante, es necesario contar con un mecanismo que permita la correcta documentación de dichos procesos, con el objetivo de contar con mayor rigurosidad y transparencia en los procesos de selección de personal.

## **6. Revisión de perfiles de puesto existentes.**

Se recomienda llevar a cabo una revisión de los perfiles de puesto de la empresa en general, para ejecutar las modificaciones requeridas para que dichos perfiles sean diferenciables uno del otro. En otras palabras, que un perfil no sea genérico, sino que permita diferenciar de manera clara los requerimientos de cada rol de trabajo.

Por otro lado, se recomienda utilizar indicadores de desempeño y funciones que sean medibles, por medio de conducta o por medio de indicadores objetivos. En este sentido, se recomienda eliminar medidas de desempeño como, por ejemplo: “calidad de resultados” e incorporar una operacionalización de lo que se considera un resultado de calidad para la empresa.

## **6.2 Recomendaciones para la Escuela de Psicología de la Universidad de Costa Rica**

### **1. Inculcar la formación en el área de la psicología laboral.**

Actualmente, la formación del estudiantado en el área de la psicología laboral se lleva a cabo en último año de bachillerato. Se recomienda iniciar la formación académica en esta área desde los primeros años de la carrera, dando la oportunidad de tener una formación básica durante los primeros años y más especializada en el último año de carrera.

### **2. Atención a las áreas de mayor inclusión laboral.**

Según la misión de la Escuela de Psicología, uno de los principales pilares es la capacidad de los profesionales de insertarse en el ámbito profesional. Una revisión del currículo es fundamental para ofrecer una oferta atractiva para el estudiantado y que, por sí misma, la carrera se convierta en una herramienta para la inserción laboral. Una posible solución puede ser una oferta de módulos optativos que responda a la demanda laboral en el momento.

### **3. La Escuela de Psicología como ente potenciador de ofertas laborales.**

Se recomienda que la Escuela cree lazos con organizaciones públicas o privadas, interesadas en contratar a profesionales egresados de la Escuela de Psicología. Esto para fomentar una mayor inserción al mercado laboral y para generar un valor agregado a la carrera de Psicología en la Universidad de Costa Rica, en comparación con otras instituciones de educación superior.

### **4. La comisión de Trabajos Finales de Graduación (CTFG) debe constituirse como un ente que facilite la culminación de los Trabajos Finales de Graduación. Se recomienda que esta comisión funja como un puente para los estudiantes, que les permita incursionar en el área de su interés y así adentrarse en el mundo laboral. En este sentido se recomienda:**

- a. Que la CTFG cree lazos con instituciones u organizaciones que estén comprometidas en el acompañamiento de los estudiantes, para el desarrollo y ejecución del trabajo final de graduación.
- b. Que la CTFG cree mecanismos para la elección de un cuerpo docente, que forme parte del comité asesor de un trabajo final de graduación. De lo contrario, la conformación de un comité asesor se convierte en un obstáculo para las personas investigadoras (estudiantes).
- c. Que la CTFG provea a los estudiantes con guías claras y vinculantes, sobre el formato y productos esperados de los trabajos finales de graduación en todas sus modalidades.

### **6.3 Recomendaciones para la Cátedra de Psicología de los Procesos Laborales**

1. **Inclusión de nuevos temas en el programa de estudios, aun cuando es limitado el espacio que tiene el área de Psicología Laboral dentro de la carrera de psicología de la Universidad de Costa Rica.**
  - a. Inclusión de una revisión mucho más detallada de la gestión por competencias, que aborde prácticas de recursos humanos, como el reclutamiento, evaluación y reclutamiento, el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, entre otros.
  - b. Costa Rica es considerada como el destino más importante en Latinoamérica para los centros de servicios compartidos. Asimismo, su presencia ha crecido veinticinco veces desde el año 2000 (CINDE, s.f). Por esta razón, se considera fundamental que se estudie el papel del profesional en psicología, en dichos centros de trabajo.

**2. Búsqueda de espacios profesionalizantes que puedan ser oportunidades laborales potenciales.**

Crear alianzas con organizaciones, instituciones o empresas comprometidas con el desarrollo profesional de los estudiantes y que a su vez, se encuentren interesadas en contratar personal de nivel básico.

**3. Abrir oportunidades en el área de investigación laboral.**

La elaboración de este trabajo final de graduación evidenció el vacío de información que existe en el área de investigación, en psicología laboral en el país. Se considera importante reforzar esta área como parte de los cursos de la cátedra, para poder contribuir a la tropicalización de la información en el campo.

## Referencias

Alcover de la Hera, C., Martínez Íñigo, D., & Rodríguez, F. (2015). *Introducción a la psicología del trabajo (2a. Ed.)*. McGraw-Hill España. Recuperado de:

<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3430298>

Alcover, C., Moriano, J., Osca, A., Topa, G. (2012). *Psicología del trabajo*. UNED: Madrid. I - Google Search. (s/f). Recuperado de:

[https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA\\_enUS785CR788&sxsrf=ALeKk03VGmGR9Xf259ViXGLBzGRvvWlfZQ%3A1603767447610&ei=14yXX9zjJNHv5gL17r6YBw&q=Alcover%2C%2CMoriano%2C+J.%2C+Osca%2C+A.%2C+Topa%2C+G.+%282012%29.+Psicolog%3%ADa+del+trabajo.+UNED%3A+Madrid.+I&oq=Alcover%2C%2CMoriano%2C+J.%2C+Osca%2C+A.%2C+Topa%2C+G.+%282012%29.+Psicolog%3%ADa+del+trabajo.+UNED%3A+Madrid.+I&gs\\_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoHCCMQrgIQJ1CjxwIYo8cJYNPKCWgDcAB4AIABrAGIAckCkgEDMC4ymAEAoAECOAEBqgEHZ3dzLXdpesABAQ&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwici5Go49PsAhXRt1kKHW3D3MQ4dUDCA0&uact=5](https://www.google.com/search?rlz=1C5CHFA_enUS785CR788&sxsrf=ALeKk03VGmGR9Xf259ViXGLBzGRvvWlfZQ%3A1603767447610&ei=14yXX9zjJNHv5gL17r6YBw&q=Alcover%2C%2CMoriano%2C+J.%2C+Osca%2C+A.%2C+Topa%2C+G.+%282012%29.+Psicolog%3%ADa+del+trabajo.+UNED%3A+Madrid.+I&oq=Alcover%2C%2CMoriano%2C+J.%2C+Osca%2C+A.%2C+Topa%2C+G.+%282012%29.+Psicolog%3%ADa+del+trabajo.+UNED%3A+Madrid.+I&gs_lcp=CgZwc3ktYWIQAzoHCCMQrgIQJ1CjxwIYo8cJYNPKCWgDcAB4AIABrAGIAckCkgEDMC4ymAEAoAECOAEBqgEHZ3dzLXdpesABAQ&sclient=psy-ab&ved=0ahUKEwici5Go49PsAhXRt1kKHW3D3MQ4dUDCA0&uact=5)

Alles, M. (2002). *Martha Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/8907748/MARTHA\\_ALLES\\_DIRECCI%C3%93N\\_ESTRAT%C3%93GICA\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_GESTI%C3%93N\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_EL\\_DICCIONARIO\\_Editorial\\_Granica\\_2002\\_Buenos\\_Aires](https://www.academia.edu/8907748/MARTHA_ALLES_DIRECCI%C3%93N_ESTRAT%C3%93GICA_DE_RECURSOS_HUMANOS_GESTI%C3%93N_POR_COMPETENCIAS_EL_DICCIONARIO_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires)

Alles, M. A. (2007). *Desempeño por competencias evaluación de 360a*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Association for Talent Development, American Management Association International (1997- ), & LinkedIn (Firm). (2018). *2018 state of the industry*.
- Benayoune, A. (2017). *Competency-Based Framework: The Benefits and the Challenges*.
- Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8–14. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>
- Black, J., & Venture, K. (2017). The Human Factor to Profitability: People-centered Cultures as Meaningful Organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2). Recuperado de: <https://www.articlegateway.com/index.php/JOP/article/view/1681>
- Block, E., & Erskine, L. (2012). Interviewing by Telephone: Specific Considerations, Opportunities, and Challenges. *International Journal of Qualitative Methods*, 11, 428–445. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/160940691201100409>
- Bolaños, M. (2018, abril 14). *Prácticas Recursos Humanos en Bacardí* [Comunicación personal].
- Campion, M. A., Fink, A., Rugeberg, B., Carr, L., Phillips, G., & Odman, R. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Casado, J. P. (2011). *Estructuras orgánicas y orientación al mercado: Una aproximación a la cultura organizativa del mercado minorista del gas y la electricidad* [Tesis Doctoral], Universidad de Málaga.
- Charria, V., Sarsosa, K., & Arenas, F. (2011). Construcción y Validación de Contenido de un Diccionario de las Competencias Genéricas del Psicólogo: Académicas, Laborales y Profesionales. *Interdisciplinaria*, 28(2), 299–322. Redalyc.
- Chiavenato, I., & Mascaró Sacristán, P. (2009). *Gestión del talento humano*. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com/?il=341>

- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16, 14–22. Recuperado de: <https://doi.org/10.9790/487X-16111422>
- CINDE | *Nearshore Outsourcing*. (s/f). Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo. Recuperado de: <https://www.cinde.org/es/por-que>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2019). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 100732. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Dawson, B. L., Johnson, C. D., & Ferdman, B. M. (2014). Organizational psychology. En F. T. L. Leong, L. Comas-Díaz, G. C. Nagayama Hall, V. C. McLoyd, & J. E. Trimble (Eds.), *APA handbook of multicultural psychology, Vol. 1: Theory and research*. (pp. 471–487). American Psychological Association. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/14189-025>
- Doverspike, D., Flores, C., & VanderLeest, J. (2019). Lifespan perspectives on personnel selection and recruitment. *Work across the lifespan.*, 343–368. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00014-1>
- Durán, E., & Solís, A. (2016). *Elaboración de un Manual de Puestos por Perfiles de la Fundación Paniamor, a partir del Modelo de Competencias Genéricas* [Tesis Licenciatura en Psicología], Universidad de Costa Rica.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis. *Journal of advanced nursing*, 62, 107–115. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Fernández, E. (2015). Bacardi abre centro de servicios en Costa Rica para atender a 32 países. *El Financiero, Grupo Nación*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/negocios/bacardi-abre-centro-de-servicios-en-costa-rica-para-atender-a-32-paises/2NNB3C3VRJE4LLW626JZMT5R6U/story/>

- Fernández, I., & Baeza, R. (2011). Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en Algunas Empresas Chilenas. *Psykhé*, 11(2), Article 2. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.7764/psykhe.11.2.425>
- Gallo, Y., Duarte, S., & Roa, D. (2013). *Diseño de Perfiles por Competencias Específicas Área Administrativa Sanatorio de Agua de Dios E.S.E.* Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kaji, J., Hurley, B., Gangopadhyay, N., Bhat, R., & Khan, A. (2019). *Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus* (Deloitte Insights, pp. 1–112). Recuperado de:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)
- Londoño, O., & Posada, J. (2010). *Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para Mejorar la Productividad de las Empresas en Antioquia* [Tesis de Maestría], Universidad de Medellín.  
Recuperado de:  
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/32/PROPUESTA%20DE%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20unido.pdf?sequence=1>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. Recuperado de: <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>

- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Park, R., & Park, H. (2020). Employee-centered philosophy, high-commitment work practices, and performance: Moderating roles of market environments and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 247–267. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12208>
- Pérez, E. (2016). *Diseño del Modelo de Selección por Competencias en el Área Administrativa del Deportivo Saprissa de Costa Rica* [Tesis de Grado], Universidad de Costa Rica.
- Quesada, A. M. (2014). *Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas* [Tesis de Licenciatura], Universidad de Costa Rica.
- Quiroga, A. (2015). *Aplicación del Modelo de Competencias en la Industria de Consultoría—Human Capital* [Tesis Magíster en Gestión de Personas ]. Universidad de Chile.
- Rheinhardt, A., Kreiner, G., Giogia, D., & Corley, K. (2019). Conducting and Publishing Rigorous Qualitative Research. En P. Leavy (Ed.), *The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Tradition* (pp. 16–42). Oxford University Press. Recuperado de: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.017>
- Rodríguez, M. J., Navarrete, R., & Bargsted, M. (2017). Problemas Éticos y Consecuencias Reconocidas por Psicólogos Noveles en Reclutamiento y Selección de Personal. *Psicoperspectivas*, 16, 164–176.
- Rojas, R. (2017). *Elaboración y Validación de competencias laborales claves de las y los colaboradores en puestos operativos del departamento de producción para una empresa del sector de manufactura médica*. [Tesis de Grado], Universidad de Costa Rica.
- Romero, G. (2019). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad en los servicios públicos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 58(59), 81–126.

- Salazar, D. (2017). Costa Rica implementa su mayor reforma laboral en 70 años. *El Financiero, Grupo Nación*. Recuperado de: <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/costa-rica-implementa-su-mayor-reforma-laboral-en-70-anos/AVDFYV2K6ZHQLBMMDMDGP2VBUE/story/>
- Su, Y. (2017). Taylor Scientific Management Theory Carding and Significance of Organization Management. *The Social Sciences*, 6, 102.
- Umaña, J. (2017). *Diseño del Modelo de Selección por Competencias en las Oficinas Centrales de Thrifty Car Rental Costa Rica* [Tesis de Grado], Universidad de Costa Rica.
- Walters, K., & Rodriguez, J. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*. 3(10), 206–212.

# Anexos

## 8.1. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN  
COMITÉ ÉTICO CIENTÍFICO

Escuela de Psicología

### FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Elaboración de un Manual por Competencias para el  
Departamento de Servicios Compartidos en el área de *Records to Report* de Bacardí S.A. Costa Rica

Nombre del Investigador Principal: Anelena Carvajal Montero

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

- A. **PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en Bacardí S.A. Costa Rica.
- B. **¿QUÉ SE HARÁ?:** se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con su persona, las cuales tendrán una duración aproximada de 60 minutos. Estas entrevistas tienen el objetivo de conocer más sobre el puesto en el que usted se desempeña o supervisa. Las entrevistas no pretenden indagar acerca de ninguna información de tipo personal.
- C. **RIESGOS:** El presente trabajo no representa ningún riesgo para su salud o integridad.
- D. **BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que la organización se vea beneficiada en tanto tendrá más insumos para la gestión del recurso humano, lo cual podría llegar a ser beneficioso para su persona.
- E. Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Anelena Carvajal o con alguna de las investigadoras sobre este estudio (Mayra Bolaños) y ellas deben haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puede obtenerla llamando a Anelena Carvajal Montero al teléfono (70123652) en el horario (8:00 am a 4:00 pm). Además, puede consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 22-57-20-90.

- F.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- G.** Su participación en esta intervención es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento.
- H.** Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica pero de una manera anónima.
- I.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

### **CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

---

Nombre, cédula y firma del sujeto (niños mayores de 12 años y adultos) fecha

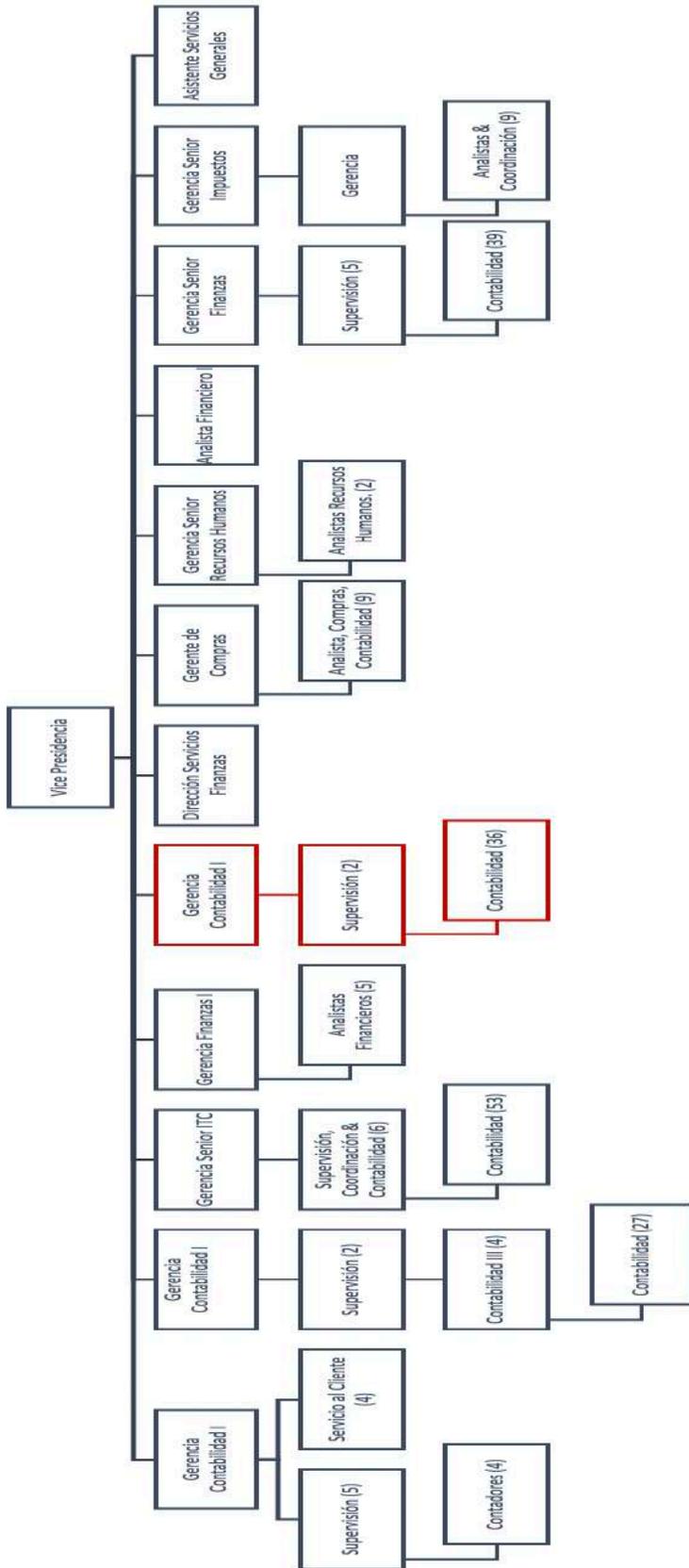
---

Nombre, cédula y firma del testigo fecha

---

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento fecha

## 8.2 Organigrama Bacardí S.A. Costa Rica



## 8.3 Guía de Entrevista Semiestructurada

### Entrevista Semiestructurada Jefaturas

#### 1. Datos Generales

- a. Puesto de la persona entrevistada:
- b. Departamento al que pertenece:
- c. Tiempo laborado en el puesto:

#### 2. Nombre Puesto Analizado (puesto supervisado):

#### 3. Sobre el puesto supervisado:

- a. Puede mencionarme, ¿cuáles son las funciones específicas de este puesto?
- b. Piense en una situación en el cual una persona de este puesto, logró cumplir satisfactoriamente con su trabajo, ¿qué habilidades y comportamientos llevó a cabo esta persona para lograrlo?
- c. ¿Qué comportamientos considera usted que son incompatibles con la ejecución satisfactoria de las funciones de este puesto de trabajo?
- d. ¿Qué comportamientos son propios de una persona que ejecuta las funciones de este puesto de manera sobresaliente?

## 8.4 Guía Entrevista Incidentes Críticos

La presente entrevista tiene como objetivo conocer sobre sus experiencias pasadas en su ámbito de trabajo. Para esto, quisiera que saber si me puede contar sobre una situación específica e importante que usted haya vivido y que esté relacionada con su puesto de trabajo, donde usted considera que haya tenido éxito

¿Cuál fue la situación a la que se tuvo que enfrentar?

¿Cuál era la tarea que debía cumplir?

¿Cuáles acciones tuvo que llevar a cabo?

¿Qué hizo que esa situación fuera exitosa?

¿Quiénes intervinieron en dicha situación?

¿Cuál fue su papel en esta situación?

¿Qué pensó usted de dicha situación?

¿Qué resultados tuvo?

Se continúa la sesión solicitándole a la persona que elabore sobre otros eventos relacionados a eventos de éxito y eventos que no necesariamente fueron exitosos.

Fuente: A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates (SMRH, 2016).

## 8.5 Guía de Preguntas método *STAR*

El método *STAR* se utiliza para lograr identificar cuatro aspectos principales: situación, tarea, acción, y resultados. Este método se utiliza dentro de la entrevista de incidentes críticos. Para la identificación de estos elementos se utilizan las siguientes preguntas como base:

1. Situación: ¿Cuál era la situación en la que estaba la persona?
2. Tarea: ¿Qué tarea que la persona necesitaba cumplir?
3. Acción: ¿Qué acciones tuvo que llevar a cabo la persona para lograr dicha tarea?
4. Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados de estas acciones?

A partir de las preguntas base, se procede a indagar más acerca de cada uno de los elementos. Algunos ejemplos de preguntas pueden ser:

- ¿Qué factores externos influyeron en los resultados obtenidos?
- ¿Qué otras personas estuvieron involucradas en la situación?
- ¿Cuál considera que fue el elemento clave para lograr los resultados obtenidos?
- ¿Qué aspectos podría cambiar para enfrentarse a una situación similar en el futuro?

Ejemplo de pregunta según método *STAR*: cuénteme sobre una situación en la que usted tenía muchas tareas por hacer en un plazo corto de tiempo... ¿qué hizo y como le resultó eso?

Fuente: A Guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates (SMRH, 2016).

## 8.6 Diccionario de Competencias

# DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

BACARDI S.A. COSTA RICA



Departamento de Contabilidad General (*General Ledger*) y

Costos e Inventario (*Costs and Inventory*)

Puestos de Auxiliar Contable I,II,III y Profesional en Contabilidad

2020

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	3
Competencias Específicas.....	3
Estructura y Contenido .....	5
Tabla 1: Ejemplo Competencia .....	5
Instrucciones de Uso del Diccionario de Competencias .....	6
Competencias .....	7
Capacidad de Análisis .....	8
Comunicación Escrita .....	9
Desarrollo de Otros .....	10
Iniciativa .....	11
Liderazgo .....	12
Organización del Trabajo.....	13
Orientación a los Resultados de Calidad .....	14
Orientación al Detalle.....	15
Servicio al Cliente .....	16
Tolerancia a la Frustración .....	17
Trabajo en Equipo .....	18
Referencias .....	19

## Introducción

El presente documento tiene como finalidad recopilar las competencias para los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II, III y Profesional en Contabilidad de los departamentos de Contabilidad General (*General Ledger* GL por sus siglas en inglés) y Costos e Inventarios (*Costs and Inventory C&I* por sus siglas en inglés) en el marco del Proyecto de Graduación titulado, “Elaboración de un Manual por Competencias para el Departamento de Servicios Compartidos en el área de Records to Report de Bacardí S.A. Costa Rica”.

El objetivo específico del presente documento es el desarrollo de un diccionario de competencias para los puestos antes mencionados del área de Registros Contables (*Records to Report*, también conocido como R2R por sus siglas en inglés), de Bacardí S.A Costa Rica.

La construcción de las competencias que se recopilan en el presente documento, siguió la siguiente metodología y proceso de recolección de datos. Con el objetivo de crear las competencias específicas para los puestos analizados, se llevó a cabo una triangulación de varias fuentes de información, entre estas la revisión documental sobre la cultura organizacional de la empresa y los perfiles de puesto ya existentes así como entrevistas tanto a los colaboradores que ocupan los puestos mencionados anteriormente, como a los supervisores o jefaturas inmediatas de dichos puestos. Posterior a la identificación de las competencias específicas, se construyó una definición de cada una de ellas, la cual se elaboró a partir de una integración de material bibliográfico, y de los datos que proveyeron profesionales clave dentro de la organización.

Cada una de las competencias presenta cuatro niveles de dominio; aprendiz, intermedio, avanzado, y finalmente experto. Estos niveles de dominio se componen a su vez de comportamientos fácilmente medibles, por ejemplo, en relación con la Comunicación Escrita, el nivel experto debería ser capaz de; utilizar expresiones de cordialidad y asesorar a otros en la transmisión de dichas ideas.

## Competencias

Las competencias son las que resultan necesarias para desempeñar de manera óptima determinadas funciones de un rol de trabajo específico. Alcover *et. al* (2004) las competencias están compuestas por “conocimientos, actitudes, rasgos personales, habilidades, destrezas, emociones, motivación y aptitudes en distinto grado y... siempre refiriéndose a tareas y situaciones concretas del trabajo” (p.367). En este sentido, el desarrollo de competencias facilita, en cierta medida, la consecución de objetivos propios de un puesto de trabajo dentro de una organización específica.

Para la identificación de las competencias incluidas en este diccionario, se llevó a cabo un análisis de un total de cuatro puestos; Auxiliar de Contabilidad I, II, III y Profesional de Contabilidad. Cada uno de estas posiciones fue

analizada tanto para el equipo de Contabilidad General (*General Ledger*) como para el equipo de Costos e Inventarios (*Costs and Inventory*) para un total de ocho posiciones.

## Estructura y Contenido

El presente diccionario contiene las once competencias específicas identificadas para los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II y III de los departamentos de Contabilidad General y Costos e Inventarios.

Cada competencia tiene su propio apartado el cual contiene el título de la competencia, la definición de la misma y los comportamientos asociados a cada uno de los cuatro niveles de dominio:

1. Nivel I: presenta un nivel principiante, básico o de aprendiz.
2. Nivel II: presenta un nivel intermedio, capaz o en desarrollo.
3. Nivel III: presenta un nivel avanzado, competente o alcanzado.
4. Nivel IV: presenta un nivel superior, ejemplar o experto.

El nivel de dominancia máximo (IV) implica que se ha desarrollado anteriormente un dominio en los niveles anteriores.

La siguiente tabla ilustra la manera en la que se disponen dichas competencias en el documento:

**Tabla 1: Ejemplo Competencia**

Título		
Definición de la Competencia.		
Nivel de dominio 1	Principiante, básico, aprendiz	Comportamientos asociados al nivel de dominio 1.
Nivel de dominio 2	Capaz, endesarrollo, intermedio	Comportamientos asociados al nivel de dominio 2.
Nivel de dominio 3	Competente, alcanzado, avanzado	Comportamientos asociados al nivel de dominio 3.
Nivel de dominio 4	Ejemplar, superior, experto	Comportamientos asociados al nivel de dominio 4.

## Instrucciones de Uso del Diccionario de Competencias

Uno de los aspectos clave en la gestión por competencias, reside en construir competencias dentro del contexto específico de la organización en cuestión y para de un puesto de trabajo específico. Por esta razón, es relevante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Es sumamente importante leer todo el documento detenidamente.** El alcance que una competencia posee está en su definición conceptual, creada a partir de la información propia de la organización. Es necesario leer dicha definición con detenimiento y eliminar toda idea preconcebida de dicho concepto. Por ejemplo, no todos tenemos la misma definición de lo que quiere decir 'Liderazgo'.
2. **Las competencias se evalúan a partir de los comportamientos asociados.** Para definir en cual nivel de dominio se encuentra una persona respecto a una competencia, es necesario apoyarse en los comportamientos asociados para así evitar lo más posible la subjetividad de la persona entrevistadora y/o evaluadora.
3. **Los niveles de dominio de una competencia son independientes a la estructura jerárquica de la empresa.** Es decir, no necesariamente los niveles jerárquicos superiores deben tener dominio superior de todas las competencias. Las competencias y sus respectivos niveles de dominio serán o no relevantes dependiendo de lo que el rol y sus funciones determinen.

## Competencias

## Capacidad de Análisis

<p>Definición: Capacidad para llevar a cabo un análisis lógico de una situación; identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, con el fin de determinar sus interrelaciones. Significa poder analizar grandes grupos de datos, variables, e indicadores numéricos y no numéricos. En la mayoría de casos, implica lograr identificar una posible problemática a partir del análisis planteado.</p>		
1	Principiante, básico, aprendiz	<p><b>-Identificación de variables:</b> logra identificar los diferentes componentes de la situación y puede identificar interrelación entre ciertas variables (1-3).</p> <p><b>-Relación entre variables:</b> identifica relaciones causa-efecto en problemas simples operativos y sus soluciones respectivas.</p> <p><b>-Manipulación de variables:</b> se le dificulta identificar las posibles consecuencias de la manipulación de las variables.</p> <p><b>-Comunicación de análisis:</b> requiere practica para lograr comunicar dicho proceso de análisis a otros colaboradores dentro de la organización que así lo requieran.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p><b>-Identificación de variables:</b> logra identificar los diferentes componentes de la situación y puede identificar interrelación entre varias variables (3-5).</p> <p><b>-Relación entre variables:</b> identifica relaciones causa-efecto en problemas medianamente complejos y sus soluciones respectivas.</p> <p><b>-Manipulación de variables:</b> reconoce las consecuencias de manipular determinadas variables para el proceso o situación en cuestión.</p> <p><b>-Comunicación de análisis:</b> es capaz de enseñar dicho proceso de análisis a otros colaboradores dentro de la organización que así lo requieran.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p><b>-Identificación de variables:</b> logra identificar los diferentes componentes de la situación y puede identificar interrelación entre varias variables (5 o más).</p> <p><b>-Relación entre variables:</b> identifica relaciones causa-efecto y correlaciones en problemas complejos y sus soluciones respectivas.</p> <p><b>-Manipulación de variables:</b> es capaz de desarrollar varios métodos para analizar y resolver una situación. Reconoce las posibles consecuencias de la puesta en práctica de cada método.</p> <p><b>-Comunicación de análisis:</b> es capaz de enseñar dicho proceso de análisis a otros colaboradores dentro de la organización que así lo requieran.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p><b>-Identificación de variables:</b> logra identificar los diferentes componentes de la situación y puede identificar interrelación entre varias variables (5 o más).</p> <p><b>-Relación entre variables:</b> relaciona los diferentes componentes de una situación para entender las relaciones causa - efecto y correlaciones que se producen entre múltiples variables (5 o más) en diferentes escenarios posibles.</p> <p><b>-Relación entre variables:</b> es capaz de desarrollar diferentes métodos de análisis y de identificar problemáticas que no son evidentes. Reconoce las posibles consecuencias de la puesta en práctica de cada método de análisis. Desarrolla cursos de acción alternativas para solucionar determinada situación.</p> <p><b>-Comunicación de análisis:</b> es capaz de enseñar dicho proceso de análisis a personas dentro y fuera de la organización que así lo requieran.</p>

## Comunicación Escrita

Definición: Capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva. Implica transmitir mensajes escritos de manera cordial y empática.

1	Principiante, básico, aprendíz	- <b>Transmisión de Ideas:</b> es capaz de transmitir una idea por un medio escrito. - <b>Claridad:</b> Sus comunicaciones son, en algunos casos, ambiguas y requieren de varias aclaraciones.
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	- <b>Transmisión de Ideas:</b> es capaz de transmitir una idea por un medio escrito. - <b>Claridad:</b> Sus comunicaciones son claras en la mayoría de los casos.
3	Avanzado, competente o alcanzado.	- <b>Transmisión de Ideas:</b> es capaz de transmitir una idea por un medio escrito. - <b>Claridad:</b> Sus comunicaciones son claras y efectivas.
4	Superior, ejemplar o expert.	- <b>Transmisión de Ideas:</b> demuestra experticia en la comunicación por un medio escrito. - <b>Claridad:</b> sus comunicaciones son claras y efectivas y suelen captar la atención de los demás.

## Desarrollo de Otros

<p>Definición: Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento, a nivel técnico y de competencias de su equipo de trabajo. Implica capacitar a los miembros de su equipo con herramientas para ejecutar determinadas tareas y de habilidades que les permitan desarrollar competencias necesarias para un buen desempeño dentro de la organización.</p>		
<b>1</b>	Principiante, básico, aprendiz	<p>-<b>Oportunidades de mejora:</b> reconoce oportunidades de mejora para sí mismo en torno a conocimientos técnicos y competencias.</p> <p>-<b>Realimentación:</b> acepta realimentación por parte de sus compañeros y superiores y la pone en práctica para la mejora de sus competencias.</p> <p>-<b>Desarrollo de conocimientos o competencias:</b> se implica en proyectos que le permitan desarrollar las mismas.</p>
<b>2</b>	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p>- <b>Oportunidades de mejora:</b> reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para su equipo de trabajo en torno a conocimientos técnicos y competencias.</p> <p>-<b>Realimentación:</b> acepta realimentación por parte de sus compañeros y superiores y la pone en práctica para la mejora de sus competencias.</p> <p>-<b>Desarrollo de conocimientos o competencias:</b> demuestra interés por el desarrollo de las personas a su alrededor por medio de iniciativas para promover lo anterior.</p>
<b>3</b>	Avanzado, competente o alcanzado.	<p>- <b>Oportunidades de mejora:</b> reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para su equipo de trabajo en torno a conocimientos técnicos y competencias.</p> <p>-<b>Realimentación:</b> busca diferentes métodos para brindar realimentación a su equipo de trabajo.</p> <p>-<b>Desarrollo de conocimientos o competencias:</b> constantemente implementa iniciativas para promover el desarrollo de competencias en los colaboradores.</p>
<b>4</b>	Superior, ejemplar o experto.	<p>-<b>Oportunidades de mejora:</b> desarrolla métodos para reconocer oportunidades de mejora para sí mismo y para su equipo de trabajo en torno a conocimientos técnicos y competencias.</p> <p>-<b>Realimentación:</b> busca diferentes métodos para brindar realimentación de su equipo de trabajo y para que su equipo de trabajo brinde realimentación a sí mismo. Acepta retroalimentación por parte de sus compañeros y superiores.</p> <p>-<b>Desarrollo de conocimientos o competencias:</b> promueve el desarrollo de otros como una responsabilidad individual y como parte fundamental de su rol.</p>

## Iniciativa

<p>Definición: Capacidad para prever, planificar y poner en práctica acciones futuras con el propósito de mejorar el servicio brindado a personas internas y externas de la organización y que garantice la búsqueda de soluciones para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.</p>		
1	Principiante, básico, aprendíz	<p><b>-Resolución de problemáticas:</b> resuelve situaciones simples cuando estas se le presentan. Actúa de manera reactiva ante las problemáticas.</p> <p><b>-Plan de contingencia:</b> es capaz de preparar un plan de contingencia a nivel individual. Previendo aspectos que se le pueden dificultar o necesarios para su buen desempeño. Puede necesitar guía para llevar a cabo el mismo.</p> <p><b>-Promoción de la iniciativa:</b> espera a que sus líderes presenten incentivos para proponer alguna iniciativa a nivel personal.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p><b>- Resolución de problemáticas:</b> resuelve situaciones complejas cuando estas se le presentan. Logra anticipar situaciones o problemáticas que poder surgir a partir de la problemática inicial.</p> <p><b>- Plan de contingencia:</b> prepara plan(es) de contingencia para evitar potenciales problemáticas a nivel individual o de equipo.</p> <p><b>-Promoción de la iniciativa:</b> brinda incentivos (verbales o no verbales) para quienes actúen de manera similar dentro de su equipo.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p><b>- Resolución de problemáticas:</b> resuelve situaciones complejas cuando se le presentan y en algunos casos logra anticipar situaciones o problemáticas que pueden surgir a partir de la problemática inicial y proponer cursos de acción eficaces.</p> <p><b>- Plan de contingencia:</b> prepara plan(es) de contingencia para evitar potenciales problemas y prepara a su equipo de trabajo.</p> <p><b>-Promoción de la iniciativa:</b> brinda incentivos (verbales o no verbales) para quienes actúen de manera similar dentro de su equipo y pueden guiar a estar personas a desarrollar de mejor manera sus iniciativas.</p>
4	Ejemplar, superior, experto	<p><b>-Resolución de problemáticas:</b> resuelve situaciones complejas cuando se le presentan y además constantemente logra anticipar situaciones o problemáticas que pueden surgir a partir de la problemática inicial y proponer cursos de acción eficaces.</p> <p><b>-Plan de contingencia:</b> prepara plan(es) de contingencia para evitar problemas potenciales y no evidentes para los demás. Contempla problemáticas individuales, de equipo y externas a la organización que puedan tener un impacto en la misma. Desarrolla metodología para preparar a su equipo de trabajo para atender de manera eficaz y eficiente posibles problemáticas en el futuro</p> <p><b>-Promoción de la iniciativa:</b> promueve la participación de su equipo para la generación de ideas innovadoras, tomando en consideración sus propuestas para la implementación de las mismas en torno a diferentes áreas de la organización.</p>

## Liderazgo

Definición: Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, a través de la ejecución de un proyecto. Implica crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás.

1	Principiante, básico, aprendiz	<p>-<b>Objetivo propuesto:</b> comprende el objetivo final de proyecto a su equipo de trabajo.</p> <p>-<b>Consecución de metas:</b> muestra entusiasmo en la consecución de las metas.</p> <p>- <b>Participación:</b> se caracteriza por su aporte individual en torno a la consecución de un objetivo determinado.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p>-<b>Objetivo propuesto:</b> comunica el objetivo final de proyecto a su equipo de trabajo.</p> <p>-<b>Consecución de metas:</b> muestra entusiasmo en la consecución de las metas. En algunas ocasiones busca transmitir este entusiasmo a algunos de sus compañeros.</p> <p>-<b>Participación:</b> busca la participación de colaboradores para ejecutar un plan de acción innovador para la resolución de los desafíos.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p>-<b>Objetivo propuesto:</b> comunica el objetivo final de proyecto haciéndolo parecer posible y alcanzable para su equipo de trabajo.</p> <p>-<b>Consecución de metas:</b> muestra entusiasmo en la consecución de las metas y busca la manera de transmitir el mismo a los demás miembros del equipo o grupo.</p> <p>- <b>Participación:</b> busca la participación de sus colaboradores para desarrollar un plan de acción innovador para la resolución de los desafíos. Es capaz de organizar los recursos humanos de manera efectiva y eficiente</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p>-<b>Objetivo propuesto:</b> comunica el objetivo final de proyecto haciéndolo parecer posible y alcanzable para su equipo de trabajo.</p> <p>-<b>Consecución de metas:</b> genera un ambiente altamente motivante transformando los desafíos en oportunidades y desarrollando un plan de acción para la resolución de los mismos.</p> <p>-<b>Participación:</b> busca la participación de sus colaboradores para desarrollar un plan de acción innovador para la resolución de los desafíos. Es capaz de organizar los recursos humanos de manera efectiva y eficiente.</p>

## Organización del Trabajo

Definición: Capacidad para establecer eficazmente planes y programas para la ejecución de sus funciones. Implica establecer etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, así como la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación de los procesos.

1	Principiante, básico, aprendiz	<p><b>-Identificación de tareas:</b> identifica satisfactoriamente sus principales responsabilidades y puede asociar cada una de ellas a una tarea específica.</p> <p><b>-Plan de trabajo:</b> busca asesoría para planificar y priorizar sus planes de trabajo. Logra cumplir con determinado plan de trabajo.</p> <p><b>-Mecanismos de seguimiento:</b> requiere de un monitoreo de sus avances periódicamente.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p><b>- Identificación de tareas:</b> determina eficazmente las tareas asociadas a sus responsabilidades,</p> <p><b>- Plan de trabajo:</b> es capaz de definir y cumplir un plan de trabajo según las prioridades de sus requerimientos.</p> <p><b>- Mecanismos de seguimiento:</b> utiliza mecanismos de seguimiento para informar proactivamente a sus superiores sobre el progreso de su gestión.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p><b>-Identificación de tareas:</b> determina eficazmente las tareas asociadas a sus responsabilidades,</p> <p><b>-Plan de trabajo:</b> es capaz de definir y cumplir un plan de trabajo para sí mismo y su equipo de trabajo según las prioridades de los requerimientos del área.</p> <p><b>- Mecanismos de seguimiento:</b> Utiliza mecanismos de seguimiento para supervisar el avance de su equipo de trabajo y actúa con proactividad ante obstáculos presentados.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p><b>-Identificación de tareas:</b> determina eficazmente las tareas asociadas a sus responsabilidades.</p> <p><b>-Plan de trabajo:</b> es capaz de definir y cumplir un plan de trabajo para sí mismo y su equipo de trabajo según las prioridades de los requerimientos del área.</p> <p><b>-Mecanismos de seguimiento:</b> desarrolla mecanismos de seguimiento para informar supervisar el avance de su equipo de trabajo y es capaz de prever obstáculos que se presentarán.</p>

## Orientación a los Resultados de Calidad

<p>Definición: Capacidad de actuar con sentido de urgencia para la consecución de objetivos organizacionales. Desempeñar su rol acorde con lo esperado por parte de la empresa para proveer data precisa a todas las partes implicadas y acorde con los estándares de calidad de la empresa y de entidades financieras-contables con las cuales está alineada la organización.</p>		
1	Principiante, básico, aprendíz	<p><b>-Consecución de objetivos:</b> tiene actitud firme y perseverante que le permite cumplir con objetivos de forma satisfactoria la mayoría de veces.</p> <p><b>-Estándares de calidad:</b> es capaz de alcanzar los estándares de calidad establecidos por la organización con guía de una persona más experimentada en su área.</p> <p><b>-Desempeño:</b> mantiene constante su nivel de desempeño, pero puede presentar ciertas dificultades en situaciones demandantes.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p><b>- Consecución de objetivos:</b> tiene actitud firme y perseverante que le permite cumplir con objetivos de forma satisfactoria. En algunas ocasiones excede las expectativas.</p> <p><b>-Estándares de calidad:</b> es capaz de alcanzar, por si solo, los estándares de calidad establecidos por la organización.</p> <p><b>-Desempeño:</b> mantiene constante su nivel de desempeño ante situaciones tanto simples como complejas. Lleva a cabo las modificaciones necesarias para obtener mejores resultados.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p><b>-Consecución de objetivos:</b> tiene actitud firme y perseverante que le permite cumplir con objetivos de forma satisfactoria. Constantemente excede las expectativas.</p> <p><b>-Estándares de calidad:</b> es capaz de alcanzar, por si solo, los estándares de calidad establecidos por la organización y constantemente excede los mismos. Puede guiar a otras personas en la consecución de dichos estándares.</p> <p><b>-Desempeño:</b> mantiene constante su nivel de desempeño ante situaciones tanto simples como complejas. Lleva a cabo las modificaciones necesarias para obtener mejores resultados. Lleva a cabo lo anterior de manera reactiva pero también preventiva.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p><b>-Consecución de objetivos:</b> tiene actitud firme y perseverante que le permite cumplir con objetivos de forma satisfactoria. La mayoría de veces excede las expectativas.</p> <p><b>-Estándares de calidad:</b> es capaz de alcanzar, por si solo, los estándares de calidad establecidos por la organización y la mayoría de veces excede los mismos. Puede guiar a otras personas a la consecución de dichos estándares.</p> <p><b>-Desempeño:</b> mantiene altos niveles de rendimiento que contribuyen a elevar estándares de calidad de la empresa. Fomenta a su equipo a mejorar los estándares de calidad, según ha establecido la organización.</p>

## Orientación al Detalle

Definición: Capacidad de revisar grandes volúmenes de información o datos (numéricos y no numéricos) de manera minuciosa con el fin de proveer data precisa a todas las partes implicadas e identificar posibles discrepancias o errores.		
1	Principiante, básico, aprendiz	<p><b>-Revisión de datos:</b> es capaz de revisar pequeñas masas de datos y entablar relaciones entre ellos.</p> <p><b>-Data precisa:</b> con la guía de un colaborador más experimentado, es capaz de brindar data precisa a las partes implicadas y de obtener resultados precisos a partir de su trabajo.</p> <p><b>-Identificación de errores:</b> identifica posibles errores en operaciones simples que pueden tener impacto en la gestión.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p><b>-Revisión de datos:</b> es capaz de revisar masas de datos moderadas y entablar relaciones entre ellos.</p> <p><b>-Data precisa:</b> es capaz de brindar data precisa a las partes implicadas.</p> <p><b>-Identificación de errores:</b> identifica errores en operaciones complejas que pueden tener un gran impacto en la gestión. Puede implementar, a nivel individual, medidas preventivas para evitar que se pierdan de vista detalles importantes.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p><b>-Revisión de datos:</b> es capaz de revisar grandes masas de datos y entablar relaciones entre ellos.</p> <p><b>-Data precisa:</b> es capaz de brindar data precisa a las partes implicadas.</p> <p><b>-Identificación de errores:</b> identifica errores en operaciones complejas que pueden tener un gran impacto en la gestión. Puede implementar, a nivel individual, medidas preventivas para evitar que se pierdan de vista detalles importantes.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p><b>-Revisión de datos:</b> es capaz de revisar grandes masas de datos y entablar relaciones entre ellos.</p> <p><b>-Data precisa:</b> es capaz de brindar data precisa a las partes implicadas tanto dentro como fuera de la organización.</p> <p><b>-Identificación de errores:</b> identifica errores en operaciones complejas que pueden tener un gran impacto en la gestión. Puede implementar, a nivel grupal, medidas preventivas para evitar que se pierdan de vista detalles importantes.</p>

## Servicio al Cliente

Definición: Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, adhiriéndose consistentemente a los estándares de servicios de la organización. Implica tener una actitud permanente en la que se dispone a estar presente ante las necesidades del cliente y se pone en práctica el conocimiento para satisfacer las necesidades del mismo.

1	Principiante, básico, aprendíz	<p>-<b>Trato con clientes:</b> mantiene un trato amable y cordial con los clientes.</p> <p>-<b>Comprensión de necesidades:</b> con cierta guía, es capaz de comprender las necesidades de su cliente y está constantemente revisando el grado de satisfacción del mismo.</p> <p>-<b>Conocimiento:</b> requiere de asesoramiento en torno a al conocimiento necesario para satisfacer la necesidad del cliente.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p>-<b>Trato con clientes:</b> mantiene un trato amable y cordial con los clientes.</p> <p>-<b>Comprensión de necesidades:</b> es capaz de comprender las necesidades de su cliente y está constantemente revisando el grado de satisfacción del mismo.</p> <p>-<b>Conocimiento:</b> tiene el conocimiento necesario para satisfacer las necesidades del cliente por sí solo.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p>- <b>Trato con clientes:</b> mantiene un trato amable y cordial con los clientes.</p> <p>-<b>Comprensión de necesidades:</b> se anticipa a los requerimientos de los clientes tanto internos como externos y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área para aumentar nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>-<b>Conocimiento:</b> tiene el conocimiento necesario para satisfacer las necesidades del cliente por sí solo.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p>- <b>Trato con clientes:</b> mantiene un trato amable y cordial con los clientes.</p> <p>-<b>Comprensión de necesidades:</b> se anticipa a los requerimientos de los clientes tanto internos como externos y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área para aumentar nivel de satisfacción de los clientes. Crea un ambiente adecuado para que su equipo trabaje en pro de satisfacer las necesidades de sus clientes.</p> <p>-<b>Conocimiento:</b> diseña procedimientos acordes a los estándares de la organización y es un referente en materia de soluciones para los clientes.</p>

## Tolerancia a la Frustración

Definición: Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia en torno a la consecución de objetivos aun en situaciones exigentes, cambiantes y demandantes. Implica poder llevar a cabo determinadas tareas, aprender de las mismas, y utilizar dicho aprendizaje en otras situaciones similares.

1	Principiante, básico, aprendíz	<p><b>-Nivel de desempeño:</b> mantiene un nivel de desempeño acorde a lo esperado ante situaciones demandantes. Cumple satisfactoriamente sus tareas.</p> <p><b>-Resolución de problemas:</b> resuelve situaciones que están a su alcance y pide ayuda en las situaciones en las que se siente inseguro.</p> <p><b>-Aprendizaje:</b> es capaz de aprender de las situaciones que enfrenta y poner dicho conocimiento en práctica en otras situaciones.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p><b>- Nivel de desempeño:</b> mantiene un nivel de desempeño acorde con lo esperado. Cumple satisfactoriamente sus tareas.</p> <p><b>- Resolución de problemas:</b> resuelve situaciones difíciles conservando la serenidad y mantiene un nivel constante en su desempeño.</p> <p><b>-Aprendizaje:</b> es capaz de aprender de las situaciones que enfrenta y poner dicho conocimiento en práctica en otras situaciones.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p><b>-Nivel de desempeño:</b> trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.</p> <p><b>-Resolución de problemas:</b> diseña procedimientos y métodos que permiten llevar a cabo planes de trabajo para sí mismo o su equipo en contextos difíciles.</p> <p><b>-Aprendizaje:</b> es capaz de aprender de las situaciones que enfrenta y poner dicho conocimiento en práctica en otras situaciones. Es capaz de enseñar a otras personas sus aprendizajes acerca el manejo de situaciones adversas o demandantes.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p><b>-Nivel de desempeño:</b> toma decisiones que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales en situaciones exigentes y cambiantes.</p> <p><b>-Resolución de problemas:</b> diseña procedimientos que permitan llevar a cabo planes organizacionales en contextos adversos.</p> <p><b>-Aprendizaje:</b> capaz de aprender de las situaciones que enfrenta y poner dicho conocimiento en práctica en otras situaciones. Es referente en materia de conocimiento para la resolución de problemas en situaciones adversas y es capaz de transmitir esta información a otros.</p>

## Trabajo en Equipo

Definición: Capacidad para colaborar con las demás personas dentro y fuera de su equipo con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos organizacionales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo en el que se tomen en cuenta los aportes de cada miembro del equipo. Significa comprometerse a actuar en pro de los objetivos organizacionales.

1	Principiante, básico, aprendiz	<p>-<b>Colaboración:</b> colabora con las personas de su propio equipo.</p> <p>-<b>Expectativas positivas:</b> demuestra tener expectativas positivas de sus compañeros de grupo.</p> <p>-<b>Intereses:</b> subordina intereses individuales a los objetivos grupales y es capaz de aprender del éxito de sus compañeros.</p>
2	Intermedio, capaz, en desarrollo.	<p>-<b>Colaboración:</b> fomenta el trabajo en equipo en su grupo, así como las relaciones entre demás equipos en la organización.</p> <p>-<b>Expectativas positivas:</b> demuestra tener expectativas positivas de sus compañeros de equipo y busca resaltar las mismas.</p> <p>-<b>Intereses:</b> subordina los intereses individuales ante los grupales, reconoce éxito de otros y es un ejemplo para las demás por su constante cooperación.</p>
3	Avanzado, competente o alcanzado.	<p>-<b>Colaboración:</b> fomenta la colaboración dentro y fuera de su equipo de trabajo, expresa satisfacción por los éxitos de su propio equipo y de los demás equipos de la organización.</p> <p>-<b>Expectativas positivas:</b> demuestra tener expectativas positivas de sus compañeros de equipo y de otros equipos en la organización.</p> <p>-<b>Intereses:</b> subordina los intereses individuales ante los grupales y es un claro ejemplo de actitud colaborativa.</p>
4	Superior, ejemplar o experto.	<p>-<b>Colaboración:</b> fomenta colaboración entre equipos de la organización, promueve proyectos que generen intercambio entre las distintas áreas de la empresa.</p> <p>-<b>Expectativas positivas:</b> demuestra tener expectativas positivas de sus compañeros de diferentes equipos de la organización y resalta sus capacidades.</p> <p>-<b>Intereses:</b> subordina los intereses individuales ante los grupales y organizacionales. Destaca por comprender a sus compañeros y generar un buen clima de trabajo grupal.</p>

## Referencias

Alcover de la Hera, C<sup>a</sup> y otros (2004) *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid, McGraw-Hill.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A

## 8.7 Diccionario de Preguntas por Competencias

# DICCIONARIO DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS

BACARDI COSTA RICA S.A.



Departamento de Contabilidad General (*General Ledger*) y  
Costos e Inventario (*Costs and Inventory*)

Puestos de Auxiliar Contable I, II, III y Profesional en Contabilidad

2020

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	3
Entrevistas Conductuales .....	3
Estructura y Contenido del Diccionario.....	4
Instrucciones de Uso del Diccionario de Preguntas por Competencias .....	5
Preguntas por Competencias .....	7
Capacidad de Análisis.....	8
Comunicación Escrita .....	10
Desarrollo de Otros .....	11
Iniciativa .....	13
Liderazgo .....	15
Organización Del Trabajo .....	17
Orientación al Detalle .....	19
Orientación a los resultados con calidad .....	21
Servicio al Cliente .....	23
Tolerancia a la Frustración .....	25
Trabajo en Equipo .....	27
Referencias.....	29

## Introducción

El presente documento tiene como finalidad recopilar las preguntas para evaluar las competencias para los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II, III y Profesional en Contabilidad de los departamentos de Contabilidad General (*General Ledger* o GL por sus siglas en inglés) y Costos e Inventarios (*Costs and Inventory* o C&I por sus siglas en inglés) en el marco del Proyecto de Graduación titulado, “Elaboración de un Manual por Competencias para el Departamento de Servicios Compartidos en el área de Registros Contables (*Records to Report*) de Bacardí S.A. Costa Rica”.

El objetivo específico del presente documento es el desarrollo de un diccionario de preguntas que permitan guiar la evaluación de las competencias definidas en las fases anteriores (ver Diccionario de Competencias) para los puestos antes mencionados del área de Registros Contable *Records to Report*, también conocido como R2R por sus siglas en inglés, de Bacardí S.A Costa Rica.

En el presente apartado se detallará la metodología y proceso de recolección de datos utilizado para construir las preguntas que se presentan en el documento. Como parte de la construcción de las competencias específicas para cada puesto analizado, se identificaron comportamientos asociados a cada competencia y a su definición respectiva. A partir de estos comportamientos, la investigadora en cuestión propone seis preguntas por cada competencia que pudiesen evaluar dichos comportamientos en sus diferentes niveles de dominio (I, II, III y IV).

## Entrevistas Conductuales

Las preguntas que se plantean en el siguiente documento, tienen como finalidad evaluar una competencia específica. El formato utilizado para la formulación de estas preguntas se encuentra alineado con las entrevistas de carácter conductual. Este tipo de entrevistas se centran en las experiencias pasadas de un candidato para identificar de qué manera la persona misma ha demostrado los comportamientos asociados a esta competencia (SMRH, 2016). Esto debido a que las preguntas conductuales se basan en la premisa de que, a partir de los comportamientos de una persona en el pasado, es posible prever sus comportamientos en el futuro (SMRH, 2020). Al centrarse en experiencias pasadas, las preguntas planteadas generalmente tienen una estructura que apela al pasado, por ejemplo: *comente sobre una situación en la que usted haya... o describa una situación en la que...*

Una de las mayores ventajas de la presente metodología es que permite evaluar de manera objetiva a todos los candidatos. En primer lugar, es posible utilizar las mismas preguntas para todos los candidatos lo cual permite utilizar los mismos indicadores de éxito para evaluar las respuestas de los mismos. Además, permite la estandarización del proceso y la transparencia y objetividad del mismo. Por otro lado, permite hacer preguntas estrictamente relacionadas al trabajo y por ende permite reducir la

ambigüedad de estas; esto a su vez permite a los candidatos tener un mejor entendimiento del rol y percibir un ambiente de selección más justo (SMRH, 2016).

Generalmente, las preguntas conductuales siguen una estructura llamada *STAR (Situation, Task, Actions, Results)* por sus siglas en inglés. Esta estructura apunta a comprender la situación, tarea, acción y resultado a partir de la experiencia pasada por la que se está preguntando al candidato.

## Estructura y Contenido del Diccionario

El presente diccionario contiene una sección para cada una de las once competencias. Cada sección contiene el título de la competencia, la definición que sugiere su título y tres preguntas para evaluar cada competencia.

Para cada pregunta se presenta el objetivo de la misma, criterios de éxito y criterios deseables, así como los comportamientos asociados que se pueden evaluar a través de la pregunta.

La siguiente tabla ejemplifica la estructura y contenido de cada pregunta en el diccionario;

**Tabla 1: Ejemplo de Pregunta**

Objetivo	Objetivo de la pregunta. ¿Qué busca evaluar esta pregunta?
Pregunta	Pregunta para evaluar competencia específica.
<b>Criterio Éxito</b>	
Necesario	Criterio de éxito necesario para considerar que la persona <b>posee</b> la competencia. Nota: esto va a variar según el nivel de dominio que la persona entrevistada tenga de dicha competencia.
Deseable	Criterios que no son necesarios, pero si deseables al considerar que la persona posee la competencia. Nota: si no presenta el criterio deseable <b>no</b> quiere decir necesariamente que la persona no posee la competencia.
Comportamientos asociados	Comportamientos asociados que son evaluados a partir de esta pregunta. Referirse a Diccionario de Competencias para identificar y comprender los comportamientos asociados. Estos son comportamientos asociados recomendados, sin embargo dependiendo de la respuesta, es posible evaluar otros comportamientos asociados que aparecen en el Diccionario de Competencias.

## Instrucciones de Uso del Diccionario de Preguntas por Competencias

Para la utilización correcta de las preguntas por competencias es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Es necesario comprender las competencias que serán evaluadas.** El primer paso para la utilización de las preguntas por competencias es tener un entendimiento claro de las competencias que se evaluarán durante la entrevista. Para esto es necesario consultar el “Diccionario de Competencias” y comprender cada una de las mismas a partir de la definición brindada en ese documento.
2. **Elija las competencias que evaluará durante la entrevista:** Cada perfil de puesto cuenta con 11 competencias asociadas. Elija las 4 o 5 competencias más relevantes para el puesto y evalúelas durante la entrevista.
3. **Elija las preguntas que utilizará para evaluar las competencias.** Elija una pregunta por competencia, para tener un total de 4 o 5 preguntas. Tome en cuenta la experiencia del candidato (puede basarse en el Currículum Vitae) y el nivel de dominio que requiere evaluar según el perfil de puesto. Asegúrese de hacer las preguntas que evalúen el nivel de dominio requerido para el puesto en cuestión.
4. **Las entrevistas conductuales no contemplan respuestas basadas en situaciones hipotéticas.** Todas las preguntas detalladas en este documento aluden a una situación en el pasado. Antes de iniciar la entrevista, pídale al candidato que siempre base sus respuestas en situaciones que enfrentó en el pasado. En el caso de que el candidato formule su respuesta basándose en una situación del futuro o hipotética, deténgalo y pídale que se refiera a una situación del pasado.
5. **Cada pregunta tiene ciertos Comportamientos Asociados recomendados.** Estos son comportamientos que pueden ser evaluados a través de esta pregunta. Para comprender con detalle estos comportamientos, es necesario referirse al Diccionario de Competencias.
6. **Cada pregunta posee criterios de éxito, necesarios y deseables.** Los criterios de éxito necesarios son los que deben estar presentes en la respuesta del candidato para considerar que posee la competencia (estos criterios se presentaran en distintos niveles, según el nivel de dominio que la persona tenga). Los criterios deseables son algunos que pueden acompañar a los criterios necesarios y que contribuyen a mostrar un nivel más alto de dominio. A continuación, se presentan los cuatro escenarios posibles con su respectivo resultado esperado:
  - a. Posee criterio de éxito necesario y criterio deseable: posee competencia
  - b. Posee criterio de éxito necesario, pero no posee criterio deseable: posee competencia
  - c. No posee criterio de éxito necesario, pero sí posee criterio deseable: no posee competencia.
  - d. No posee criterio de éxito necesario y no posee criterio deseable: no posee competencia.
7. **Varios candidatos para una misma posición.** Si va a entrevistar a varias personas para la misma posición, haga las mismas preguntas a cada candidato para asegurar la objetividad de la

entrevista. En caso que no quede claro algún aspecto de la respuesta del candidato, siéntase en la libertad de añadir preguntas aclaratorias, como, por ejemplo: *¿no me quedó claro a que se refiere con xxx, podría explicarlo de nuevo? O ¿podría darme otro ejemplo de cómo resolvió una situación similar?*

8. **Evaluación de respuestas.** Evalúe la respuesta del candidato basándose en los comportamientos asociados en el diccionario de competencias. De esta manera asegura una evaluación objetiva y justa para todos los candidatos. Una vez culminado el proceso de entrevista, se recomienda repasar las respuestas de las personas entrevistadas, evaluar las mismas entre candidatos, y elegir a la persona con el mayor número de respuestas que poseen criterios de éxito y criterios deseables.

## Preguntas por Competencias

La siguiente sección contiene las preguntas conductuales para guiar la evaluación de las 11 competencias asociadas a los perfiles de puesto de auxiliar de contabilidad I,II,II y profesional en contabilidad para los departamentos de Contabilidad General y Costos e Inventarios.

Cada competencia tiene su propia sección en la que se encuentra la definición de la misma y tres preguntas detalladas cada una de ellas en una tabla por separado. Cada tabla contiene la pregunta, el objetivo de la pregunta, los criterios de éxito y los comportamientos asociados que se evalúan por medio de la pregunta.

Para la correcta utilización de los criterios de éxito, deberá referirse a punto 6 las instrucciones de este manual. En cuanto a los comportamientos asociados, puede encontrar una definición de los mismos en el Diccionario de Competencias en la sección que corresponde a la competencia en cuestión.

## Capacidad de Análisis

**Definición:** Capacidad para llevar a cabo un análisis lógico de una situación; identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, con el fin de determinar sus interrelaciones. Significa poder analizar grandes grupos de datos, variables, e indicadores numéricos y no numéricos. En la mayoría de casos, implica lograr identificar una posible problemática a partir del análisis planteado.

**Tabla 2: Pregunta # 1 Capacidad de Análisis**

<b>Objetivo</b>	Evaluar la capacidad de llevar a cabo un análisis para identificar una problemática en un contexto determinado.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre una problemática en la que la solución planteada inicialmente no fue útil y usted logró identificar por qué no fue así ¿Cuál fue el análisis que llevó a cabo para identificar por qué no fue una solución útil? ¿Qué resultados obtuvo? ¿Qué acciones tomo a partir de este resultado?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica las variables implicadas en la situación específica.</li><li>- Identifica las relaciones entre las variables implicadas para así identificar la causa principal de la problemática.</li></ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Es capaz de obtener resultados positivos a partir de la alternativa planteada.</li><li>- Es capaz de proponer una alternativa basada en la información anterior.</li></ul>

**Tabla 3: Pregunta # 2 Capacidad de Análisis**

Objetivo	Evaluar la capacidad de identificar errores o incongruencias a partir de una estrategia de análisis.
Pregunta	Piense sobre una situación sumamente compleja que se le haya presentado en la que debía encontrar la causa de una problemática o error y usted propuso una estrategia de análisis para identificar la misma ¿Cuál era la situación? ¿Cuál fue la o las estrategias planteadas? ¿Cuáles fueron los resultados de implementar la estrategia?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone una o más estrategias para dar con la causa principal de la problemática.</li> <li>- Identifica la causa principal del error.</li> <li>- Explica de manera clara cuál era el contexto de la situación general.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantea una solución para el error identificado.</li> <li>- La solución planteada tiene un resultado positivo.</li> </ul>

**Tabla 4: Pregunta # 3 Capacidad de Análisis**

Objetivo	Evaluar capacidad de llevar a cabo un análisis lógico de la situación; identificar variables, interrelaciones entre ellas, relaciones causa-efecto, entre otros.
Pregunta	Comente sobre los pasos a seguir que utiliza para resolver un problema. Utilice como ejemplo alguna situación que se le haya presentado en el pasado. En caso de que haya tenido de implementar más de una solución, asegúrese de mencionarlas todas.
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica todas las partes o variables implicadas en la situación.</li> <li>- Identifica consecuencias que puede tener el manipular cada una de ellas.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra explicar de manera clara la situación.</li> <li>- Logra brindar una solución para resolver la situación.</li> </ul>

## Comunicación Escrita

**Definición:** Capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva. Implica transmitir mensajes escritos de manera cordial y empática.

Nota: la comunicación escrita se considera una competencia altamente técnica. Por ende, es recomendable llevar a cabo una valoración distinta para esta competencia.

Presente a la persona entrevistada una situación hipotética (puede utilizar un caso real) en la que deba redactar un correo para transmitir cierta información a un cliente. Considere el puesto para el que la persona está siendo considerada, y adecúe el escenario según el nivel de dominio esperado.

Evalúe los siguientes criterios de éxito:

### Necesarios:

- Es capaz de transmitir información de manera clara y concisa. El objetivo del correo es claro y fácilmente identificable.
- El correo es claro en forma, utilizando los signos de puntuación adecuados para el entendimiento del contenido.

### Deseables

- Utiliza expresiones de cordialidad.

## Desarrollo de Otros

**Definición:** Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento, a nivel técnico y de competencias de su equipo de trabajo. Implica capacitar a las personas de herramientas para ejecutar determinadas tareas y de habilidades que les permitan desarrollar competencias necesarias para un buen desempeño dentro de la organización.

**Tabla 5: Pregunta # 1 Desarrollo de Otros**

<b>Objetivo</b>	Evaluar capacidad de respuesta ante posibles situaciones en las que no se tiene la suficiente información. Asimismo, evaluar capacidad de capacidad de aceptar realimentación negativa.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre alguna situación en la que una persona acudió a usted con una problemática sobre la cual usted no tenía conocimiento para resolver. ¿Cuál era la situación? ¿Qué estrategia utilizó para enseñar este proceso? ¿A cuáles recursos acudió para obtener al información?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca, de manera proactiva, la información requerida para solucionar la situación y comunicarla de manera clara y efectiva.</li> <li>- Acepta, como oportunidad de mejora, que no posee la información necesaria para brindar una solución o respuesta ante la situación.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brinda contexto a la persona entrevistadora respecto a la situación presentada.</li> <li>- Obtiene resultados positivos al resolver la situación.</li> </ul>

**Tabla 6: Pregunta # 2 Desarrollo de Otros**

<b>Objetivo</b>	Evaluar la capacidad para identificar oportunidades de desarrollo y/o mejora para su equipo y/o para sí mismo.
<b>Pregunta</b>	Comente una situación en la que haya logrado identificar una brecha de conocimiento en su equipo. ¿Cómo lo identificó? ¿Qué hizo para abordar la situación? En caso de no haber enfrentado dicha situación, comente sobre una situación en la que haya logrado identificar una brecha de conocimiento para usted mismo.
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es capaz de identificar una oportunidad de mejora para su equipo.</li> <li>- Toma acciones para abordar dicha oportunidad de mejora.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las acciones tomadas cumplen un objetivo determinado y logran abordar la oportunidad de mejora.</li> </ul>

**Tabla 7: Pregunta # 3 Desarrollo de Otros**

Objetivo	Evaluar capacidad de transmitir información de manera clara, dotando a la persona con las herramientas necesarias para que tenga éxito implementando dicho proceso.
Pregunta	Comente de alguna situación en la que haya tenido que enseñarle un proceso a alguna persona para que esta pudiera ponerlo en práctica ¿Cuál era la situación? ¿Qué estrategia utilizó para enseñar dicho proceso? ¿Cómo se aseguró de que la persona lograra entender el proceso?
<b>Crterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica la manera idónea de transmitir la información según las necesidades de la persona a quien está transmitiendo la información.</li> <li>- Las personas receptoras del mensaje logran entender la información que se les está brindando.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La transmisión de esta información tuvo un resultado positivo en la ejecución del proceso.</li> </ul>

## Iniciativa

**Definición:** Capacidad para prever, planificar y poner en práctica acciones futuras con el propósito de mejorar el servicio brindado a personas internas y externas de la organización y que garantice la búsqueda de soluciones para el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades.

**Tabla 8: Pregunta # 1 Iniciativa**

Objetivo	Evaluar la capacidad de ir ‘un paso adelante’ y tomar acciones para prevenir una situación problemática a nivel organizacional y/o individual.
Pregunta	Comente sobre una situación en la que usted pudo actuar, de manera anticipada, para prevenir un problema dentro de su organización. ¿Cuál fue la situación? ¿Cuáles fueron los resultados? En caso de no tener un ejemplo, utilice alguna situación en la que haya podido prevenir un problema a nivel individual/personal.
<b>Crterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Logra anticiparse a la situación negativa.</li><li>- Propone acciones que permiten evitar dicha situación.</li></ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se obtienen resultados positivos a partir de las acciones tomadas.</li><li>- Se logra prevenir la situación negativa.</li></ul>

**Tabla 9: Pregunta # 2 Iniciativa**

<b>Objetivo</b>	Evaluar capacidad de proponer ideas de mejora aun en contextos de incertidumbre y ser capaz de tener una actitud positiva ante el rechazo.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre una situación en la que usted tuvo una iniciativa que no fue tomada en cuenta. ¿Cuál fue la iniciativa? ¿Por qué no fue tomada en cuenta? ¿Cuál fue su reacción?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone una idea de mejora aun cuando no tiene certeza de que será aceptada o implementada.</li> <li>- Acepta, de manera positiva, el hecho de que su iniciativa no fue tomada en cuenta.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica de manera lógica la idea propuesta y las razones por las que no fue tomada en cuenta.</li> <li>- Demuestra resiliencia al presentar otras alternativas para la solución del problema a corto, mediano o largo plazo o al comprometerse a trabajar acorde a la solución elegida por su superior o grupo.</li> </ul>

**Tabla 10: Pregunta # 3 Iniciativa**

<b>Objetivo</b>	Capacidad de proactivamente identificar la razón por la cual no pudo prever dicha situación y de buscar soluciones para que no suceda de nuevo en el futuro.
<b>Pregunta</b>	Relacionado a las funciones de su equipo. Comente sobre una situación en la que se presentó una problemática que usted pudo haber previsto. ¿Por qué no lo pudo prever? ¿Cuáles acciones tomó luego de que se presentara la situación?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pesar de que la problemática se presentó, proactivamente busca la razón para entender por qué dicha situación no se pudo prever.</li> <li>- Toma acciones para solventar la situación y además para lograr prever dichas situaciones en el futuro.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las acciones tomadas lograron prever que la situación no zolviera a suceder en el futuro.</li> </ul>

## Liderazgo

**Definición:** Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, del que dependen otros equipos, a través de la ejecución de un proyecto. Implica crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás.

**Tabla 11: Pregunta # 1 Liderazgo**

<b>Objetivo</b>	Evaluar capacidad de liderar la organización del recurso humano para la consecución de una meta en común.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre una situación en la que tuvo que acudir a otras personas de su equipo para resolver una situación o plantear una idea. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué debía buscar a otras personas? ¿Cómo logró organizarse para obtener los resultados esperados?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica claramente las razones por las que debía acudir por recurso humano adicional.</li> <li>- Organiza el recurso humano de manera tal que cada persona pueda aportar desde su área de conocimiento para la consecución de un objetivo en común.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica de manera clara y lógica la situación en cuestión.</li> </ul>

**Tabla 12: Pregunta # 2 Liderazgo**

<b>Objetivo</b>	Evaluar capacidad de organizar los recursos disponibles según las necesidades de la organización.
<b>Pregunta</b>	Comente una situación en la que haya tenido una problemática que no haya sabido cómo resolver y por ello, implicó a otras personas de su equipo para plantear posibles soluciones. ¿Cómo transmitió la idea a estas personas? ¿Cuáles fueron los resultados?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica los recursos que son necesarios para una situación específica.</li> <li>- Organiza dichos recursos para que funcionen de manera eficaz y eficiente en conjunto.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtiene resultados positivos a partir de la organización de dichos recursos.</li> </ul>

**Tabla 13: Pregunta # 3 Liderazgo**

<b>Objetivo</b>	Capacidad de liderar y/o guiar a un equipo o persona al través un desafío importante.
-----------------	---

Pregunta	Comente sobre una situación en la que logró transformar un desafío en una oportunidad de crecimiento para su equipo. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué representaba un desafío? ¿Cómo logró que las personas implicadas se adaptaran a dicha situación? ¿Cuáles fueron los resultados?
<b>Criterio Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmite información de manera clara y directa a su equipo o personas implicadas.</li> <li>- Determina un objetivo y/o meta clara.</li> <li>- Organiza los recursos disponibles para la consecución de dicho objetivo o meta.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica de manera clara por qué la situación representaba un desafío para la organización o equipo.</li> <li>- Obtiene resultados positivos a partir de la organización de los recursos.</li> </ul>

## Organización Del Trabajo

**Definición:** Capacidad para establecer eficazmente planes y programas para la ejecución de sus funciones. Implica establecer etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, así como la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación de los procesos.

**Tabla 14: Pregunta # 1 Organización del Trabajo**

Objetivo	Evaluar capacidad de organización del tiempo según tareas y prioridades de las mismas.
Pregunta	En un día en el que deba realizar varias tareas ¿Comente cuál es su estrategia para planificar, priorizar y monitorear las mismas?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica, por medio de un análisis, la urgencia de las tareas asignadas.</li><li>- Crea un plan de trabajo acorde a las mismas.</li><li>- Cumple con el plan de trabajo desarrollado o asignado.</li></ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"><li>- Logra establecer plazos específicos para cada tarea.</li><li>- Logra establecer plazos previendo tareas que pueden surgir en el futuro.</li></ul>

**Tabla 15: Pregunta # 2 Organización del Trabajo**

Objetivo	Evaluar capacidad de supervisar y asesorar a una persona o equipo en torno a su organización del trabajo.
Pregunta	Comente sobre una situación en la que haya tenido que monitorear muy de cerca el trabajo de una persona y/o asesorarla en torno al mismo ¿Por qué razón debía hacerlo? ¿Qué mecanismo utilizó para monitorearlo? ¿Qué estrategia utilizó para comunicarle cambios pertinentes?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea una estrategia de supervisión que permita que el colaborador o equipo trabaje de manera independiente y que entienda la realimentación como una manera de mejorar el desempeño y no como un mecanismo de control.</li> <li>- Guía al colaborador o equipo a través de estrategias y/o herramientas para organizar de manera óptima su trabajo.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las estrategias o herramientas funcionan como un mecanismo para obtener mejores resultados en el trabajo de un asociado y/o equipo.</li> </ul>

**Tabla 16: Pregunta # 3 Organización del Trabajo**

Objetivo	Evaluar capacidad de organizar el trabajo para un equipo de manera en la que se utilicen de manera óptima los recursos del mismo.
Pregunta	Comente de una situación en la que haya tenido que idear un plan de trabajo para todo su equipo para así alcanzar un objetivo. ¿Cuál era ese objetivo? ¿Cómo logró dar con este plan de trabajo? ¿Cómo supervisó el seguimiento de este plan de trabajo?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrolla un plan de trabajo que contemple las capacidades y fortalezas de los miembros de su equipo.</li> <li>- Desarrolla un mecanismo de supervisión que le permite llevar a cabo cambios en caso de que sea necesario y/o prever el desempeño del equipo para así prever la consecución o no de determinados objetivos.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra resultados positivos a partir de dicha organización del trabajo.</li> <li>- Dichos resultados se logran dentro del lapso estimado.</li> </ul>

## Orientación al Detalle

**Definición:** Capacidad de analizar de grandes volúmenes de información o datos (numéricos y no numéricos) de manera minuciosa con el fin de proveer data precisa a todas las partes implicadas e identificar posibles discrepancias o errores.

**Tabla 17: Pregunta # 1 Orientación al Detalle**

Objetivo	Capacidad de identificar la causa principal de un error con implicaciones negativas para el proceso, equipo u organización.
Pregunta	Comente sobre una situación en la haya logrado identificar un detalle que estaba provocando resultados negativos. ¿Cuál era ese detalle? ¿Cómo lo identificó? ¿Qué impacto tuvo el haber identificado dicho detalle?
<b>Crterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lleva a cabo una revisión para identificar la causa de un error que tiene implicaciones negativas.</li><li>- Explica el impacto que tuvo para el proceso, equipo u organización el haber identificad dicho error.</li><li>- Logra desarrollar una solución que permita evitar que dicho error se vuelva a cometer en el futuro.</li></ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"><li>- Brinda una explicación clara del proceso de pensamiento que utilizó para identificar dicho error o detalle.</li></ul>

**Tabla 18: Pregunta # 2 Orientación al Detalle**

<b>Objetivo</b>	Evaluar capacidad para llevar a cabo una revisión minuciosa de datos e identificar errores y/o discrepancias. Asimismo, evaluar la capacidad de proveer resultados precisos.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre alguna situación en la que tuvo que resolver una problemática que requería una revisión de datos y un reporte de resultados sumamente minucioso. ¿Cuál fue su estrategia para resolver la situación con éxito? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se aseguró que los mismos fueran precisos?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lleva a cabo una revisión que le permita asegurarse de que todos los datos sean revisados y además, que le permita identificar errores y/o discrepancias en caso de que existan.</li> <li>- Ejecuta una estrategia para presentar resultados precisos y confiables.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es capaz de idear una estrategia alternativa que le permita llevar a cabo la revisión de manera más eficiente.</li> </ul>

**Tabla 19: Pregunta # 3 Orientación al Detalle**

<b>Objetivo</b>	Evaluar la capacidad de implementar medidas para prevenir que las personas de su equipo y/o organización cometan errores en la implementación de sus procesos.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre una situación en la que haya implementado medidas preventivas para evitar que usted o las personas en el equipo perdieran de vista un detalle importante. ¿Cuáles fueron esas medidas? ¿Por qué eran necesarias? ¿Qué impacto tuvo haberlas implementado?
<b>Criterio Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propone estrategias que disminuyan la posibilidad de que si mismo o los miembros del equipo cometan errores que pueden impactar negativamente la implementación de un proceso.</li> <li>- La implementación de dichas medidas efectivamente disminuyo la probabilidad de que los miembros del equipo perdieran de vista determinados detalles.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra explicar la manera en la que la implementación de dichas medidas tuvo un impacto importante en la ejecución de determinado proceso.</li> </ul>

## Orientación a los resultados con calidad

**Definición:** Capacidad de actuar con sentido de urgencia para la consecución de objetivos organizacionales. Desempeñar su rol acorde con lo esperado por parte de la empresa para proveer data precisa a todas las partes implicadas y acorde con los estándares de calidad de la empresa y de entidades financieras-contables con las cuales está alineada la organización.

**Tabla 20: Pregunta # 1 Orientación a los resultados con calidad.**

Objetivo	Evaluar la capacidad de obtener resultados satisfactorios y sobrepasar las expectativas en términos de calidad de los resultados.
Pregunta	Comente una situación específica en la que usted considera excedió las expectativas en términos de calidad de su trabajo. ¿Cuál era la situación? ¿Cómo logro alcanzar los objetivos? ¿Por qué considera que logró obtener resultados por encima de lo esperado?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alcanza los objetivos planteados en inicialmente.</li><li>- Logra exceder los objetivos planteados inicialmente, de manera que ello represente un valor agregado a las partes interesadas.</li></ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"><li>- Explica de manera clara la razón por la que fue capaz de exceder dichas expectativas.</li></ul>

**Tabla 21: Pregunta # 2 Orientación a los resultados con calidad.**

<b>Objetivo</b>	Evaluar la capacidad de identificar una oportunidad de mejora orientada a la calidad de determinado proceso y de tomar acciones para abordar dicha situación.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre una situación en la que usted identificó que su equipo y/o proceso no estaba cumpliendo con determinados estándares de calidad. ¿Cuál era la situación? ¿Qué acciones tomó al respecto? ¿Qué impacto tuvo esto para la organización?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica de manera proactiva, una oportunidad de mejora en términos de calidad del proceso en cuestión.</li> <li>- Toma acciones para abordar dicha oportunidad de mejora e implementar mejorías en el proceso.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La implementación de dichas medidas tiene un impacto positivo en el proceso y por ende en la organización. Es capaz de demostrar dicho impacto.</li> </ul>

**Tabla 22: Pregunta # 3 Orientación a los resultados con calidad.**

<b>Objetivo</b>	Evaluar capacidad de identificar oportunidades de mejora en el trabajo realizado por su equipo y de implementar las medidas necesarias para que dicho trabajo cumpla con los estándares de calidad esperados por todas las partes implicadas.
<b>Pregunta</b>	Comente sobre una situación en la que tuvo que establecer niveles más exigentes de calidad para su equipo. ¿Por qué tuvo que hacerlo? ¿Sobre qué datos se basó para establecer dichos estándares? ¿Cómo lo comunicó a su equipo? ¿Cuáles fueron los resultados?
<b>Criterios de Éxito</b>	
<b>Necesario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica la necesidad de establecer estándares de calidad más altos o estrictos.</li> <li>- Implementa las medidas necesarias para cumplir con dichos estándares de calidad y basa su decisión en datos cuantitativos y/o cualitativos.</li> </ul>
<b>Deseable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica esto a su equipo de manera directa pero empática y tomando en cuenta el punto de vista de su equipo respecto a dichas medidas.</li> <li>- Obtiene resultados positivos dado que logra mejorar la calidad del trabajo realizado por su equipo.</li> </ul>

**Definición:** Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, adhiriéndose consistentemente a los estándares de servicios de la organización. Implica tener una actitud permanente en la que se dispone a estar presente ante las necesidades del cliente y se pone en práctica el conocimiento para satisfacer las necesidades del mismo.

**Tabla 23: Pregunta # 1 Servicio al Cliente**

Objetivo	Evaluar el trato dado a un cliente a partir de una situación en la que no se pudo cumplir con las expectativas de cliente. Identificar las acciones que fueron tomadas a partir de dicha situación para evitar que sucediera en el futuro.
Pregunta	Comente sobre una situación en la que usted no haya podido satisfacer la necesidad de su cliente. ¿Por qué no pudo satisfacer con dicha necesidad? ¿De qué manera le comunico a su cliente que no iba a ser posible cumplir con sus expectativas? ¿Qué acciones tomó usted a partir de dicha situación?
<b>Criterio Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es capaz de mantener el trato cordial y respetuoso con el cliente en todo momento.</li> <li>- Comunica de manera clara y directa que no es posible cumplir con sus expectativas y brinda las razones por las cuales no será posible.</li> <li>- Toma acciones a nivel personal para evitar que dicha situación se repita en el futuro.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunica dicha acción al resto de su equipo para evitar que dicha situación se repita en el futuro.</li> </ul>

**Tabla 24: Pregunta # 2 Servicio al Cliente**

Objetivo	Evaluar la capacidad de prever una necesidad de uno de sus clientes y tomar acción para satisfacer dicha necesidad.
Pregunta	Comente una situación en la que usted pudo prever la necesidad de uno de sus clientes (interno o externo). ¿Cuál era la situación? ¿Cómo pudo preverla? ¿Qué acciones tomó? ¿Qué resultados obtuvo?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica una potencial necesidad de su cliente (interno o externo).</li> <li>- Toma acciones de manera proactiva para satisfacer dicha necesidad.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtiene resultados positivos en términos de la relación que logra construir con su cliente; su cliente se muestra satisfecho con el servicio brindado.</li> </ul>

**Tabla 25: Pregunta # 3 Servicio al Cliente**

Objetivo	Evaluar la capacidad de proponer acciones que permitan brindar un mejor servicio al cliente (interno o externo) por parte del equipo.
Pregunta	Comente sobre una situación en la que usted haya propuesto una nueva manera de abordar situaciones con los clientes, de manera en que el servicio al cliente fuera de mejor calidad. ¿Qué fue lo que propuso? ¿Fue aceptada su propuesta? ¿Qué resultados obtuvo?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica una oportunidad de mejora en términos del servicio al cliente que brinda su equipo.</li> <li>- Propone una nueva estrategia para abordar dicha oportunidad de mejora.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su propuesta es aceptada por parte de su equipo y/o superiores.</li> <li>- Obtiene resultados positivos a partir de la implementación de dicha estrategia en términos de satisfacción del cliente.</li> </ul>

## Tolerancia a la Frustración

Definición: Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia en torno a la consecución de objetivos aun en situaciones exigentes, cambiantes y demandantes. Implica poder llevar a cabo determinadas tareas, aprender de las mismas, y utilizar dicho aprendizaje en otras situaciones similares.

**Tabla 26: Pregunta # 1 Tolerancia a la Frustración**

Objetivo	Evaluar la consecución de objetivos en situaciones frustrantes, adversas o bajo presión.
Pregunta	Comente sobre una situación en la que se sintió sumamente frustrado con un proyecto en el trabajo o universidad. ¿Cuál era la situación y por qué se sintió frustrado? ¿Cuál fue la estrategia para lidiar con la frustración? ¿Qué resultados obtuvo?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica una estrategia para lidiar con la presión o adversidad y tomar acciones necesarias para la consecución de su objetivo.</li><li>- Cumple con la consecución de las metas u objetivos propuestos en relación al proyecto.</li></ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identifica la razón por la cual dicha situación le generó frustración.</li></ul>

**Tabla 27: Pregunta # 2 Tolerancia a la Frustración**

Objetivo	Evaluar la capacidad de desarrollar una estrategia para cumplir con la meta planteada en el tiempo determinado para dicha tarea y de identificar los aprendizajes a partir de dicha situación.
Pregunta	Comente sobre una situación en la que le asignaron una tarea difícil que debía concluir en un plazo corto ¿Cuál fue la estrategia que utilizó para poder cumplir con la tarea? ¿Cuáles fueron los resultados de utilizar esta estrategia? ¿Qué aspectos de la estrategia cambiaría?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevé los recursos necesarios para cumplir con dicha tarea y a partir de ello, planificar la manera más rápida de cumplir con ella.</li> <li>- Cumple con determinada tarea en el tiempo esperado, aun cuando esto implique acudir a otras personas y/o recursos de apoyo.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica oportunidades de desarrollo a partir de dicha situación (oportunidades de aprendizaje, oportunidades de mejora en el proceso, entre otros.</li> </ul>

**Tabla 28: Pregunta # 3 Tolerancia a la Frustración**

Objetivo	Evaluar la capacidad de resiliencia ante un resultado negativo y de tomar acciones para prevenir que suceda de nuevo en el futuro.
Pregunta	Comente una situación en la que se sintió tan presionado que no pudo conseguir sus objetivos. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué acciones tomó a partir de estos resultados?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica de manera clara la razón por la que dicha situación representaba un estrés importante.</li> <li>- Utiliza varias estrategias para tratar de cumplir con los objetivos determinados.</li> <li>- Logra tomar acciones para disminuir la posibilidad de que esto vuelva a suceder en el futuro.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aun cuando no se lograron cumplir los objetivos, es capaz de rescatar los aspectos que si se lograron cumplir.</li> </ul>

## Trabajo en Equipo

**Definición:** Capacidad para colaborar con las demás personas dentro y fuera de su equipo con el propósito de alcanzar, en conjunto, los objetivos organizacionales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo en el que se tomen en cuenta los aportes de cada miembro del equipo. Significa comprometerse a actuar en pro de los objetivos organizacionales.

**Tabla 29: Pregunta # 1 Trabajo en Equipo**

Objetivo	Evaluar la capacidad de identificar y fomentar oportunidades para el trabajo en equipo y organizar los recursos para alcanzar los objetivos propuestos.
Pregunta #1	Comente sobre una situación en la que usted considero que, para alcanzar un objetivo, la mejor alternativa era trabajar en equipo. ¿Por qué considero que esta era la mejor alternativa? ¿De qué manera logro organizar los recursos? ¿Qué resultados obtuvo?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifica la oportunidad de trabajar en equipo para la consecución de un objetivo.</li> <li>- Logra organizar los recursos de manera eficiente y eficaz.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra conseguir los objetivos planteados.</li> </ul>

**Tabla 30: Pregunta # 2 Trabajo en Equipo**

Objetivo	Evaluar la capacidad de discernir de manera respetuosa y de proponer alternativas a determinada situación.
Pregunta	Comente de alguna situación en la que estuvo en desacuerdo con uno de sus compañeros. ¿Cuál era la situación? ¿Por qué estaba en desacuerdo? ¿Qué acciones tomó luego de posicionarse en desacuerdo?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da argumentos claros de por qué no está de acuerdo con la sugerencia de su compañero. Resalta aspectos positivos de la propuesta de su compañero.</li> <li>- Propone alternativas a la sugerencia de su compañero.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica de manera clara el contexto de la situación.</li> </ul>

**Tabla 31: Pregunta # 3 Trabajo en Equipo**

Objetivo	Evaluar la capacidad de sobreponer los intereses de la organización y/o equipo sobre los propios y comprometerse a actuar por el bien del mismo.
----------	--

Pregunta	Comente alguna circunstancia en la que haya tenido que dejar de lado su postura o punto de vista ante una situación y adoptar otra postura para la consecución de un objetivo. ¿Cuál era su postura? ¿Por qué consideraba que era la correcta? ¿Cuáles fueron los resultados?
<b>Criterios de Éxito</b>	
Necesario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expone su punto de vista, brindando argumentos que permitan entender por qué tomo determinada postura ante una situación.</li> <li>- Abandona su postura y comprometerse al accionar en torno a la postura elegida por el equipo.</li> </ul>
Deseable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se compromete con una actitud positiva a la forma de trabajo elegida, sin necesidad de traer a discusión su propia postura.</li> </ul>

## Referencias

Sociedad para el Manejo del Recurso Humano (2016) *A guide to Conducting Behavioral Interviews with Early Career Job Candidates*. Recuperado de <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>

Sociedad para el Manejo del Recurso Humano (2020) *Interview Questions*. Recuperado de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/interview-questions/Pages/default.aspx>

## 8.8 Modificación de Perfiles de Puesto

# MANUAL DE PERFILES DE PUESTO

BACARDI S.A. COSTA RICA



Departamento de Contabilidad General (*General Ledger*) y

Costos e Inventario (*Costs and Inventory*)

Puestos de Auxiliar Contable I,II,III & Profesional en Contabilidad

2020

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	3
Estructura y Contenido.....	4
Tabla 1: Ejemplo Perfil de Puesto.....	4
Aspectos Relevantes a Considerar para la Utilización del Manual.....	5
CONTABILIDAD GENERAL.....	6
Tabla 2: Auxiliar de Contabilidad III (Clerk III).....	7
Tabla 3: Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II).....	8
Tabla 4: Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II).....	9
Tabla 5: Profesional en Contabilidad (Professional).....	10
COSTOS E INVENTARIOS.....	12
Tabla 6: Auxiliar de Contabilidad III (Clerk III).....	13
Tabla 7: Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II).....	15
Tabla 8: Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II).....	17
Tabla 9: Profesional en Contabilidad (Professional).....	19

## Introducción

El presente documento tiene como finalidad recopilar los perfiles de puesto para los puestos de Auxiliar de Contabilidad I, II, III y Profesional en Contabilidad de los departamentos de Contabilidad General (*General Ledger* o *GL* por sus siglas en inglés) y Costos e Inventarios (*Costs and Inventory* o *C&I* por sus siglas en inglés) en el marco del Proyecto de Graduación titulado, “Elaboración de un Manual por Competencias para el Departamento de Servicios Compartidos en el área de Registros Contables (*Records to Report*) de Bacardí S.A. Costa Rica”.

El objetivo específico a partir del cual se elaboró el presente documento fue identificar el nivel de dominio de cada competencia asociada a cada uno de los puestos analizados. En este sentido, se recopilan en este documento ocho perfiles de puesto, cada uno con once competencias asociadas cuyo nivel de dominio varía según el puesto y departamento analizado.

La metodología utilizada para cumplir el objetivo fue la revisión documental de los perfiles de puestos existentes, las entrevistas a jefaturas y las entrevistas a personas colaboradoras que ocupan dichos puestos en la organización. Aunado a lo anterior, los niveles de dominio asociados fueron validados con expertos del área de Recursos Humanos dentro de la organización.

## Estructura y Contenido

El presente documento se compone de dos secciones principales; la sección de Contabilidad General y la sección de Costos e Inventarios. Cada sección contiene cuatro tablas que corresponden a los cuatro puestos analizados para cada departamento.

Los perfiles de puesto que se presentan en este documento se construyeron utilizando como referencia principal los perfiles de puesto existentes en la organización. De esta manera, la información las secciones de Objetivo, Funciones, Indicadores de Desempeño, Conocimiento Técnico y Formación Académica se tomó de los perfiles de puesto ya existentes. Dicha información se corroboró durante las entrevistas y se modificó según la información brindada. Algunas de las funciones que establecían los perfiles de la organización fueron eliminadas puesto que correspondían a competencias y no a funciones (p. ej. La función “Entendimiento de la naturaleza contable” se eliminó y en cambio se incluyeron las competencias de “Capacidad de Análisis” y “Orientación al Detalle”). Las secciones de competencias y nivel de dominio asociado, se añadieron como resultado del proceso de triangulación de información y de validación de las mismas con expertos de la organización. La tabla 1 presenta un ejemplo de la estructura de los perfiles de puesto en el presente documento.

**i. Tabla 1: Ejemplo Perfil de Puesto**

Nombre del Puesto	Nombre del puesto analizado	
Objetivo	Objetivo general de puesto.	
Reporta a	Nombre de puesto al que reporta la posición.	
Supervisa a	Nombre del puesto al que supervisa la posición.	
Funciones	Conjunto de tareas y responsabilidades propias de la posición.	
Indicadores de Desempeño	Un conjunto de indicadores que permite guiar la evaluación de la consecución de las funciones.	
Conocimiento técnico	Conocimiento contable requerido para la posición.	
Formación académica	Formación académica requerida para la posición.	
Competencias	Competencia	Nivel de Dominio
	Nombre de la Competencia	Nivel de dominio requerido

## Aspectos Relevantes a Considerar para la Utilización del Manual

1. **El Manual de Perfiles de Puestos es un documento dinámico.** En este sentido, es necesario aclarar que el mismo está sujeto a cambios que surgen de las necesidades de la organización y a través del tiempo.
2. **Modificación del Manual.** El departamento de Recursos Humanos será el responsable de llevar a cabo los cambios necesarios en los perfiles de puesto. A partir de cada modificación, debe indicarse el número de versión y la fecha en la que se modificó el perfil de puesto.
3. **Para el reclutamiento y selección de personal.** Los procesos de Selección y Reclutamiento de personal deberán contemplar el conocimiento técnico, la formación académica y las competencias asociadas a cada uno de los perfiles como criterio para la elección de candidatos.
4. **Para la evaluación del desempeño.** El manual de perfiles de puesto debe ser referente para determinar los parámetros bajo los que se llevará a cabo la evaluación del desempeño.

# Contabilidad General

## (General Ledger)

### Auxiliar de Contabilidad III (Clerk III)

Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad III (Clerk III)	
Objetivo	Ejecutar tareas transaccionales como cálculos, revisión y posteo de entradas contables.	
Reporta a	Líder de Equipo ( <i>Team Lead</i> )	
Supervisa a	NA	
Funciones	1. Procesar tiquetes en Sysayd/MDG relacionados a otras entidades con mayores volúmenes de entradas contables. 2. Llevar a cabo reconciliaciones para cuentas de bajo riesgo y entidades pequeñas. 3. Descargar mensualmente balances de cuentas de SAP necesarias para las reconciliaciones. 4. Llevar a cabo las transacciones de entradas de bienes, entradas de facturas (GRIR). 5. Reclassificar los centros de beneficio no clasificados (ZDUMMY's). 6. Colaborar con los Contadores Sr. para completar los requerimientos de las auditorías.	
Indicadores de Desempeño	1. Cierre del mes ejecutado a tiempo. 2. Cuantificación de cuentas amarillas o rojas. 3. Cuantificación de los centros de beneficio no clasificados (ZDUMMY's) 4. Envejecimiento de cuentas rojas o en riesgo. 5. Número de escalaciones. 6. Número de ajustes requeridos en día del mes 3 (WD+3) para los procesos. 7. Cantidad de BBSR con errores de calidad. 8. Número de entradas posteadas en concordancia con el Acuerdo de Nivel de Servicio. 9. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda. 10. Número de entradas post cierre. 11. Número de tiquetes relacionados al Acuerdo de Nivel de Servicio. 12. Requerimientos de auditoría según tiempo y calidad. 13. Cantidad de horas extra.	
Conocimiento técnico	1. Conocimiento básico de SAP deseable. 2. Conocimiento en Excel ( <i>V-Lookup</i> y tablas dinámicas). 3. Experiencia previa en reconciliaciones contables.	
Formación académica	1. Inglés intermedio. 2. Grado académico o estudios avanzados en contabilidad (técnico, bachillerato).	
Competencias	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	I
	Comunicación escrita	I
	Desarrollo de otros	I
	Iniciativa	I
	Liderazgo	I
	Organización del trabajo	I
	Orientación al detalle	I
	Orientación a los resultados con calidad	I
	Servicio al cliente	I
	Tolerancia a la frustración	I
Trabajo en Equipo	II	

## Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II)

Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II)	
<b>Objetivo</b>	Ejecutar tareas transaccionales como cálculos, revisión y posteo de entradas contables.	
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).	
<b>Supervisa a</b>	NA	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar tiquetes en Sysayd/MDGM relacionados a clarificaciones, entradas y cualquier otro tipo de soporte requerido.</li> <li>2. Llevar a cabo reconciliaciones para cuentas de riesgo medio o alto.</li> <li>3. Calcular y revisar las entradas contables de varios mercados.</li> <li>4. Descargar mensualmente balances de cuentas de SAP necesarias para las reconciliaciones.</li> <li>5. Conocimiento de la naturaleza de la contabilidad.</li> <li>6. Llevar a cabo las transacciones GRIR.</li> <li>7. Solucionar y analizar diferencias en reconciliaciones.</li> <li>8. Reclasificar los centros de beneficio no clasificados (ZDUMMY's).</li> <li>9. Completar los requerimientos de auditoría.</li> <li>10. Llevar a cabo el proceso del cierre fiscal.</li> </ol>	
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre del mes ejecutado a tiempo.</li> <li>2. Cuantificación de cuentas rojas.</li> <li>3. Cuantificación de centros de beneficios no clasificados (ZDUMMY's).</li> <li>4. Envejecimiento de cuentas rojas o en riesgo.</li> <li>5. Número de escalaciones.</li> <li>6. Número de ajustes requeridos en día del mes 3 (<i>WD+3</i>) para los procesos.</li> <li>7. Número de BBSR con errores de calidad.</li> <li>8. Número de entradas posteadas en concordancia con Acuerdo de Nivel de Servicio.</li> <li>9. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</li> <li>10. Número de entradas post cierre.</li> <li>11. Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio.</li> <li>12. Requerimientos de auditoría según tiempo y calidad.</li> <li>13. Cantidad de horas extra.</li> </ol>	
<b>Conocimiento técnico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento básico de SAP deseable.</li> <li>2. Conocimiento en Excel (<i>V-Lookup</i> y tablas dinámicas).</li> <li>3. Experiencia previa en reconciliaciones contables.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inglés intermedio (especialmente escrito).</li> <li>2. Grado académico o estudios avanzados en contabilidad (técnico, bachillerato).</li> </ol>	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	I
	Comunicación escrita	I
	Desarrollo de otros	I
	Iniciativa	I
	Liderazgo	I
	Organización del trabajo	II
	Orientación al detalle	II
	Orientación a los resultados con calidad	I
	Servicio al cliente	I
	Tolerancia a la frustración	I
	Trabajo en Equipo	II

## Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II)

Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad I (Clerk I)	
<b>Objetivo</b>	Ejecutar tareas transaccionales como cálculos, revisión y posteo de entradas contables.	
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).	
<b>Supervisa a</b>	NA	
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar tiquetes en Sysayd/MDGM relacionados a clarificaciones, entradas y cualquier otro tipo de soporte requerido.</li> <li>2. Llevar a cabo reconciliaciones para cuentas de riesgo medio o alto.</li> <li>3. Calcular y revisar las entradas contables de varios mercados.</li> <li>4. Descargar mensualmente balances de cuentas de SAP necesarias para las reconciliaciones.</li> <li>5. Conocimiento de la naturaleza de la contabilidad.</li> <li>6. Llevar a cabo las transacciones GRIR..</li> <li>7. Solucionar y analizar diferencias en reconciliaciones.</li> <li>8. Reclasificar los centros de beneficio no clasificados (ZDUMMY's).</li> <li>9. Completar los requerimientos de auditoría.</li> <li>10. Llevar a cabo el proceso del cierre fiscal.</li> </ol>	
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre del mes ejecutado a tiempo.</li> <li>2. Cuantificación de cuentas rojas.</li> <li>3. Cuantificación de centros de beneficios no clasificados (ZDUMMY's).</li> <li>4. Envejecimiento de cuentas rojas o en riesgo.</li> <li>5. Número de escalaciones.</li> <li>6. Número de ajustes requeridos en día del mes 3 (<i>WD+3</i>) para los procesos.</li> <li>7. Número de BBSR con errores de calidad.</li> <li>8. Número de entradas posteadas en concordancia con Acuerdo de Nivel de Servicio.</li> <li>9. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</li> <li>10. Número de entradas post cierre.</li> <li>11. Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio.</li> <li>12. Requerimientos de auditoria según tiempo y calidad.</li> <li>13. Cantidad de horas extra.</li> </ol>	
<b>Conocimiento técnico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento básico de SAP deseable.</li> <li>2. Conocimiento en Excel (BUSCAR-V (<i>V-Lookup</i>) y tablas dinámicas).</li> <li>3. Experiencia previa en reconciliaciones contables.</li> </ol>	
<b>Formación académica</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inglés intermedio (especialmente escrito).</li> <li>2. Grado académico o estudios avanzados en contabilidad (técnico, bachillerato).</li> </ol>	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	I
	Comunicación escrita	I
	Desarrollo de otros	I
	Iniciativa	I
	Liderazgo	I
	Organización del trabajo	II
	Orientación al detalle	II
	Orientación a los resultados con calidad	I
	Servicio al cliente	I
	Tolerancia a la frustración	I
	Trabajo en Equipo	II

## Profesional en Contabilidad (*Professional*)

Nombre del Puesto	Profesional en Contabilidad ( <i>Professional</i> )
<b>Objetivo</b>	Brindar soporte a los equipos de Organización Financiera y Operaciones, siendo responsable de los procesos correspondientes a un grupo de entidades legales, asegurando el reporte preciso de información contable par cada periodo.
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).
<b>Supervisa a</b>	NA
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Llevar a cabo funciones relacionadas con el equipo de Contabilidad General (<i>General Ledger</i>) el cual atiende 74 entidades legales y a las oficinas centrales de Bacardí.</li> <li>2.Participar en la ejecución de las siguientes funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y evaluación de la tasa de cambio intercambio internacional.</li> <li>- Proveer data requerida por el departamento de impuestos.</li> <li>- Creación y publicación de entradas recurrentes.</li> <li>- Dar seguimiento a los ítems de entradas de bienes y entradas de facturas (GRIR), por más de 90 días y cancelación de órdenes de compra.</li> <li>- Calcular y revisar las entradas de varias entidades relacionadas con reclasificaciones, amortizaciones, cancelación, planilla y otros.</li> <li>- Llevar a cabo la compensación de cuentas del departamento.</li> <li>- Ejecutar y revisar la reconciliación de cuentas prepago, retenciones, entradas de bienes y entradas de facturas (<i>GRIR</i>), acumulaciones, entre otros.</li> <li>- Servir de mentor para otros miembros del equipo menos experimentados.</li> <li>- Coordinar actividades de cierre de mes para las entidades legales que le corresponden.</li> <li>- Responsabilizarse por la información reportada a las entidades legales que le corresponden.</li> <li>- Llevar a cabo el análisis del balance de resultados en el cierre de mes.</li> <li>- Ejecutar las correcciones de los centros de beneficio.</li> <li>- Validar y coordinar los cambios de Reporte Financiero de máster data.</li> <li>- Liderar el proceso del cierre del año fiscal.</li> </ul> </li> <li>3.Comunicarse efectivamente con los clientes internos de Bacardí para asegurar que el trabajo se está llevando a cabo de la mejor manera.</li> <li>4.Influenciar los diferentes mercados para que estos sigan los procedimientos y políticas adecuadas.</li> <li>5.Proponer, alcanzar y exceder consistentemente los acuerdos de nivel de servicio (ANS) relacionado a los procesos de contabilidad.</li> <li>6.Responsabilizarse por la estandarización y la gobernanza de procesos específicos e identificar, proponer y ejecutar mejoras a esos procesos.</li> <li>7.Asegurar que los procedimientos del departamento se lleven a cabo de acuerdo a los principios contables aceptables (<i>Generally Accepted Accounting Principles, GAAP</i>) y a los procedimientos y políticas de Bacardí.</li> <li>8.Liderar los proyectos más demandantes del equipo como los Balances de Reconciliación y el <i>Program Now</i>,tasas de cambio extranjeras, entradas de bienes y entradas de facturas (<i>GRIR</i>), coordinación de año fiscal, entre otros.</li> <li>9.Desarrollar la capacidad técnica en los Auxiliares de Contabilidad por medio de programas de entrenamiento.</li> </ol>
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Cierre de mes ejecutado a tiempo.</li> <li>2.Calidad en la explicación provista en los estados de resultados y variaciones en la información.</li> <li>3.Calidad en las reconciliaciones.</li> <li>4.Cantidad de cuentas en rojo.</li> <li>5.Envejecimiento de las cuentas en rojo y en riesgo.</li> <li>6.Número de escalaciones.</li> </ol>

	<p>7. Número de ajustes requeridos en día del mes 3 (<i>WD+3</i>) para los procesos.</p> <p>8. Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio.</p> <p>9. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</p> <p>10. Número de entradas post cierre.</p>	
<b>Conocimiento técnico</b>	<p>1. Conocimiento del sistema SAP.</p> <p>2. Conocimiento en procesos de Máster Data (<i>MDG</i>).</p> <p>3. Conocimiento avanzado en MS Office.</p> <p>4. Experiencia en la industria de consumo masivo deseable.</p> <p>5. Conocimiento del funcionamiento de Bacardí Servicios Compartidos.</p> <p>6. Conocimiento de contexto de centros de servicios compartidos deseable.</p>	
<b>Formación académica</b>	<p>1. Grado académico en Contabilidad/Administración de Empresas/Finanzas. Certificación CA/CPA, Máster en Administración de Negocios o estudios posteriores preferibles.</p> <p>2. Inglés avanzado escrito e intermedio/avanzado oral.</p>	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	III
	Comunicación escrita	III
	Desarrollo de otros	III
	Iniciativa	III
	Liderazgo	III
	Organización del trabajo	IV
	Orientación al detalle	III
	Orientación a los resultados con calidad	III
	Servicio al cliente	III
	Tolerancia a la frustración	III
Trabajo en Equipo	III	

# Costos e Inventarios

(Costs and Inventory)

### Auxiliar de Contabilidad III (Clerk III)

Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad III (Clerk III)
<b>Objetivo</b>	Ejecutar tareas contables transaccionales como la creación de costos, mantenimiento del máster data, reconciliaciones contables, mantenimiento de costos, creación de vistas de materiales. De igual manera, la posición es responsable de la generación de reportes y reconciliaciones.
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).
<b>Supervisa a</b>	NA
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar tiquetes en Sysayd/MDGM relacionados a creación de materiales, cálculo de costos, precios, mantenimiento de vistas contables, e información de inventarios y bodegas.</li> <li>2. Descarga mensual de balances de cuenta del sistema SAP para reconciliaciones mes a mes.</li> <li>3. Analizar las tendencias de los costos de ventas y balances de inventarios para detectar anomalías.</li> <li>4. Llevar a cabo análisis básico o complejo en cualquier área.</li> <li>5. Mantener contacto con los costos locales y la organización del máster data para resolver problemas recurrentes.</li> <li>6. Mantener contacto con el mercado local para la resolución de problemas recurrentes.</li> <li>7. Compilar y verificar data para la preparación de informes financieros y operacionales.</li> <li>8. Ejecutar mensualmente las reconciliaciones de inventarios entre los diferentes módulos.</li> <li>9. Ejecutar el cierre mensual de SAP y <b>STC</b>.</li> <li>10. Mantenimiento proactivo de las estructuras de flujo en STC.</li> <li>11. Renconciliación de los costos estándar entre los sistemas.</li> <li>12. Reconciliación de inventarios, volúmenes de ventas, y costos de ventas entre sistemas y diferentes módulos de SAP para asegurar la integridad de los datos.</li> <li>13. Resolver y analizar diferencias en las reconciliaciones.</li> <li>14. Entender el flujo contable de los inventarios para investigar variancias.</li> <li>15. Completar las solicitudes de auditoría.</li> <li>16. Reconciliar las hojas de balance de inventarios y costos.</li> <li>17. Proceder con las tareas de presupuesto anuales en STC.</li> <li>18. Proceder con la coordinación de los mercados y el equipo de máster data, e integrar los nuevos precios para el año fiscal.</li> <li>19. Correr validaciones y controles para asegurar la integridad de la data en cada punto del ciclo contable.</li> <li>20. Asistir en la revisión y actualización de los procedimientos de cierre. Se comunica con otros equipos y departamentos para asegurarse que las transacciones se lleven a cabo de la manera correcta.</li> <li>21. Asiste en la resolución de problemas o transacciones inusuales y en el entrenamiento de nuevos colaboradores.</li> <li>22. Ejecuta proyectos especiales individualmente en el área de finanzas en equipos multi-disciplinarios.</li> <li>23. Presenta y entrega información a los usuarios finales de manera rápida y efectiva mediante reportes de calidad y entregados a tiempo.</li> </ol>
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en la explicación provista a Bermuda de las variancias y diferencias en la información identificadas al final del mes.</li> <li>2. Número de materiales con diferencias en los costos estándares (expectativa de cero).</li> <li>3. Número de materiales activos sin costo estándar generado en SAP.</li> <li>4. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</li> <li>5. Número de errores en el máster data.</li> <li>6. Número de cierres post cierre.</li> <li>7. Diferencia en dólares en costos de ventas y reconciliaciones de inventario.</li> <li>8. Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio.</li> <li>9. Cantidad de horas extra.</li> <li>10. Requerimientos de auditorías entregadas a tiempo y con la calidad esperada.</li> <li>11. Reconciliaciones y reportes entregados a tiempo y con la calidad esperada.</li> </ol>

	12.Sysaid completado a tiempo. 13.Pre cierre y cierre de mes completados a tiempo. 14.Cero deficiencias Sarbanes-Oxley (SOX) en el equipo.	
<b>Conocimiento técnico</b>	1.Conocimiento básico o intermedio de SAP. 2. Conocimiento en Excel ( <i>V-Lookup</i> y tablas dinámicas). 3.Experiencia previa en costos e inventarios (deseable). 4.Conocimiento básico en soluciones de costos en SAP (deseable). 5.Dominio de diferentes módulos: financiero, de control y COPA. 6.Conocimiento en contabilidad BLIC & STAT.	
<b>Formación académica</b>	1.Técnico en contabilidad o contabilidad de costos. 2.Estudios en Contabilidad y/o administración de negocios. 3.Inglés intermedio escrito. Inglés intermedio oral (deseable)	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	I
	Comunicación escrita	I
	Desarrollo de otros	I
	Iniciativa	I
	Liderazgo	I
	Organización del trabajo	I
	Orientación al detalle	I
	Orientación a los resultados con calidad	I
	Servicio al cliente	I
	Tolerancia a la frustración	I
	Trabajo en Equipo	II

## Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II)

Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II)
<b>Objetivo</b>	Ejecutar tareas contables transaccionales como la creación de costos, mantenimiento del máster data, reconciliaciones contables, mantenimiento de costos, creación de vistas de materiales. De igual manera, la posición es responsable de la generación de reportes y reconciliaciones.
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).
<b>Supervisa a</b>	NA
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar tiquetes en Sysayd/MDGM relacionados a creación de materiales, cálculo de costos, precios, mantenimiento de vistas contables, e información de inventarios y bodegas.</li> <li>2. Descarga mensual de balances de cuenta del sistema SAP para reconciliaciones mensuales.</li> <li>3. Analizar las tendencias de los costos de ventas y balances de inventarios para detectar anomalías.</li> <li>4. Llevar a cabo análisis básico o complejo en cualquier área.</li> <li>5. Mantener contacto con los costos locales y la organización del máster data para resolver problemas recurrentes.</li> <li>6. Mantener contacto con el mercado local para la resolución de problemas recurrentes.</li> <li>7. Compilar y verificar data para la preparación de informes financieros y operacionales.</li> <li>9. Ejecutar mensualmente las reconciliaciones de inventarios entre los diferentes módulos.</li> <li>10. Ejecutar el cierre mensual de SAP y STC.</li> <li>11. Mantenimiento proactivo de las estructuras de flujo en STC.</li> <li>12. Renconciliación de los costos estándar entre los sistemas.</li> <li>13. Reconciliación de inventarios, volúmenes de ventas, y costos de ventas entre sistemas y diferentes módulos de SAP para asegurar la integridad de los datos.</li> <li>14. Resolver y analizar diferencias en las reconciliaciones.</li> <li>15. Entender el flujo contable de los inventarios para investigar variancia.</li> <li>16. Completar las solicitudes de auditoría.</li> <li>17. Reconciliar las hojas de balance de inventarios y costos.</li> <li>18. Proceder con las tareas de presupuesto anuales en STC.</li> <li>19. Proceder con la coordinación de los mercados y el equipo de máster data, e integrar los nuevos precios para el año fiscal.</li> <li>20. Correr validaciones y controles para asegurar la integridad de la data en cada punto del ciclo contable.</li> <li>21. Reconciliación de costos e inventarios en las hojas de balance contables.</li> <li>22. Asistir en la revisión y actualización de los procedimientos de cierre. Se comunica con otros equipos y departamentos para asegurarse que las transacciones se lleven a cabo de la manera correcta.</li> <li>23. Asiste en la resolución de problemas o transacciones inusuales y en el entrenamiento de nuevos colaboradores.</li> <li>24. Ejecuta proyectos especiales individualmente en el área de finanzas en equipos multi-disciplinarios.</li> <li>25. Presenta y entrega información a los usuarios finales de manera rápida y efectiva mediante reportes de calidad y entregados a tiempo.</li> </ol>
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en la explicación provista a Bermuda de las variancias y diferencias en la información identificadas al final del mes.</li> <li>2. Número de materiales con diferencias en los costos estándares (expectativa de cero).</li> <li>3. Número de materiales activos sin costo estándar generados en SAP.</li> <li>4. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</li> <li>5. Número de errores en el máster data.</li> <li>6. Número de cierres post cierre.</li> <li>7. Diferencia en dólares en costos de ventas y reconciliaciones de inventario.</li> </ol>

	8.Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio. 9.Cantidad de horas extra. 10.Requerimientos de auditorías entregadas a tiempo y con la calidad esperada. 11.Reconciliaciones y reportes entregados a tiempo y con la calidad esperada. 12.Sysaid completado a tiempo. 13.Pre cierre y cierre de mes completados a tiempo. 14.Cero deficiencias Sarbanes-Oxley (SOX) en el equipo.	
<b>Conocimiento técnico</b>	1.Conocimiento básico o intermedio de SAP. 2.Conocimiento en Excel ( <i>V-Lookup</i> y tablas dinámicas). 3.Experiencia previa en costos e inventarios (deseable). 4.Conocimiento básico en soluciones de costos en SAP (deseable) 5.Conocimiento en contabilidad BLIC & STAT.	
<b>Formación académica</b>	1.Técnico en contabilidad o contabilidad de costos. 2.Estudios en Contabilidad y/o administración de negocios. 3.Inglés intermedio escrito. Inglés intermedio oral (deseable)	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	II
	Comunicación escrita	I
	Desarrollo de otros	I
	Iniciativa	I
	Liderazgo	I
	Organización del trabajo	II
	Orientación al detalle	II
	Orientación a los resultados con calidad	I
	Servicio al cliente	I
	Tolerancia a la frustración	I
Trabajo en Equipo	II	

## Auxiliar de Contabilidad II (Clerk II)

Nombre del Puesto	Auxiliar de Contabilidad I (Clerk I)
<b>Objetivo</b>	Ejecutar tareas contables transaccionales como la creación de costos, mantenimiento del máster data, reconciliaciones contables, mantenimiento de costos, creación de vistas de materiales. De igual manera, la posición es responsable de la generación de reportes y reconciliaciones.
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).
<b>Supervisa a</b>	NA
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Procesar tiquetes en Sysayd/MDGM relacionados a creación de materiales, cálculo de costos, precios, mantenimiento de vistas contables, e información de inventarios y bodegas.</li> <li>2. Descarga mensual de balances de cuenta del sistema SAP para reconciliaciones mensuales.</li> <li>3. Analizar tendencias de los costos de ventas y balances de inventarios para detectar anomalías.</li> <li>4. Llevar a cabo análisis básico o complejo en cualquier área.</li> <li>5. Mantener contacto con los costos locales y la organización del máster data para resolver problemas recurrentes.</li> <li>6. Mantener contacto con el mercado local para la resolución de problemas recurrentes.</li> <li>7. Compilar y verificar data para la preparación de informes financieros y operacionales.</li> <li>8. Es capaz de la resolución de problemáticas, articulando un análisis de causa y proponiendo mejoras en los procesos.</li> <li>9. Ejecutar mensualmente las reconciliaciones de inventarios entre los diferentes módulos.</li> <li>10. Ejecutar el cierre mensual de SAP y STC.</li> <li>11. Mantenimiento proactivo de las estructuras de flujo en STC.</li> <li>13. Renconciliación de los costos estándar entre los sistemas.</li> <li>14. Reconciliación de inventarios, volúmenes de ventas, y costos de ventas entre sistemas y diferentes módulos de SAP para asegurar la integridad de los datos.</li> <li>15. Resolver y analizar diferencias en las reconciliaciones.</li> <li>16. Entender el flujo contable de los inventarios para investigar variancias.</li> <li>17. Completar las solicitudes de auditoría.</li> <li>18. Reconciliar las hojas de balance de inventarios y costos.</li> <li>19. Proceder con las tareas de presupuesto anuales en STC.</li> <li>20. Proceder con la coordinación de los mercados y el equipo de máster data, e integrar los nuevos precios para el año fiscal.</li> <li>21. Correr validaciones y controles para asegurar la integridad de la data en cada punto del ciclo contable.</li> <li>22. Asistir en la revisión y actualización de los procedimientos de cierre. Se comunica con otros equipos y departamentos para asegurarse que las transacciones se lleven a cabo de la manera correcta.</li> <li>23. Asiste en la resolución de problemas o transacciones inusuales y en el entrenamiento de nuevos colaboradores.</li> <li>24. Ejecuta proyectos especiales individualmente en el área de finanzas en equipos multi-disciplinarios.</li> <li>25. Presenta y entrega información a los usuarios finales de manera rápida y efectiva mediante reportes de calidad y entregados a tiempo.</li> </ol>
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calidad en la explicación provista a Bermuda de las variancias y diferencias en la información identificadas al final del mes.</li> <li>2. Número de materiales con diferencias en los costos estándares (expectativa de cero).</li> <li>3. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</li> <li>4. Número de errores en el máster data.</li> <li>5. Número de cierres post cierre.</li> <li>6. Diferencia en dólares en costos de ventas y reconciliaciones de inventario.</li> </ol>

	<p>7. Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio.</p> <p>8. Cantidad de horas extra.</p> <p>9. Requerimiento de auditorías entregadas a tiempo y con la calidad esperada.</p> <p>10. Reconciliaciones y reportes entregados a tiempo y con la calidad esperada.</p> <p>11. Sysaid completado a tiempo.</p> <p>12. Pre cierre y cierre de mes completados a tiempo.</p> <p>13. Cero deficiencias Sarbanes-Oxley (SOX) en el equipo.</p>	
<b>Conocimiento técnico</b>	<p>1. Conocimiento básico o intermedio de SAP.</p> <p>2. Conocimiento en Excel (<i>V-Lookup</i> y tablas dinámicas).</p> <p>3. Experiencia previa en costos e inventarios (deseable).</p> <p>4. Poseer dominio de diferentes módulos: financiero, de control y COPA.</p> <p>5. Conocimiento en contabilidad BLIC &amp; STAT.</p>	
<b>Formación académica</b>	<p>1. Técnico en contabilidad o contabilidad de costos.</p> <p>2. Estudios en Contabilidad y/o administración de negocios.</p> <p>3. Inglés avanzado escrito e intermedio oral.</p>	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	II
	Comunicación escrita	II
	Desarrollo de otros	II
	Iniciativa	II
	Liderazgo	II
	Organización del trabajo	III
	Orientación al detalle	III
	Orientación a los resultados con calidad	II
	Servicio al cliente	II
	Tolerancia a la frustración	II
Trabajo en Equipo	III	

## Profesional en Contabilidad (*Professional*)

Nombre del Puesto	Profesional en Contabilidad ( <i>Professional</i> )
<b>Objetivo</b>	Brindar soporte al equipo de operaciones y finanzas en la creación y reconciliación de los costos estándar, mantenimiento de los récords STC, inventarios y reconciliaciones de bodegas, reportes de bebidas y cierre de mes; reportando el costos de venta, variancias y balances de inventario.
<b>Reporta a</b>	Líder de equipo ( <i>Team Lead</i> ).
<b>Supervisa a</b>	NA
<b>Funciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar tareas asignadas al equipo de costos e inventarios del Centro de Servicios Compartidos de Bacardí.</li> <li>2. Participar en la ejecución de las siguientes tareas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconciliaciones STC.</li> <li>- Coordinación regional y global de tareas STC y chequeos Sarbanes-Oxley (<i>SOX</i>)</li> <li>- Reconciliación y revisión de inventario y bodega.</li> <li>- Creación de máster data de costos y entendimiento de los flujos.</li> <li>- Reconciliaciones de hojas de balance (BBSR).</li> <li>- Cálculo, entradas y revisión de entradas contables.</li> <li>- Desarrollo y emisión de reportes financieros.</li> <li>- Análisis variancias del periodo fiscal.</li> <li>- Dar soporte en las tareas anuales y cuatrimestrales (reservas de inventario, análisis de varianza, reservas LIFO, revisiones, entre otros).</li> <li>- Resolución de diferencias entre sistemas (SAP-BW-STC).</li> <li>- Responder y brindar soporte a los requerimientos de auditoría.</li> <li>- Soporte en la implementación de nuevos proyectos en el ámbito de costos e inventarios.</li> <li>- Ejecutar y brindar soporte a los procesos de costos de las plantas incluyendo a la absorción de nuevas plantas a tiempo y sin impacto en las operaciones.</li> </ul> </li> <li>2. Mantener comunicación efectiva entre los clientes internos de Bacardí para asegurar que el trabajo se lleva a cabo de manera apropiada.</li> <li>3. Influenciar los mercados para que los mismos sigan los procedimientos y políticas previamente definidas.</li> <li>4. Ejecutar procesos contables de inventarios.</li> <li>5. Identificar y proponer continuamente mejoras en los procesos de inventarios.</li> <li>6. Asegurar que los procesos contables de costos e inventarios estén conformes a los principios GAAP y las políticas y procedimientos financieros de Bacardí.</li> <li>7. Liderar los proyectos más demandantes del equipo como Reconciliaciones de Hojas de Balance, iniciativas del <i>Now Program</i>, mantenimiento del master data, administración de la base de datos de STC, auditorías, proyectos y mejoras de procesos.</li> <li>8. Desarrollo de capacidad técnica en los auxiliares de contabilidad mediante programas de entrenamiento.</li> </ol>
<b>Indicadores de Desempeño</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cierre de mes ejecutado a tiempo</li> <li>2. Número de escalaciones.</li> <li>3. Calidad en las reconciliaciones</li> <li>4. Calidad en la explicación provista en los estados de resultados y variaciones en la información.</li> <li>5. Número de materiales con diferencias en los costos estándares (expectativa de cero).</li> <li>6. Número de materiales activos sin costos estándar generados en SAP.</li> <li>7. Número de indicadores de error provenientes de Bermuda.</li> <li>8. Número de errores en el máster data.</li> <li>9. Número de cierres post cierre.</li> <li>10. Diferencia en dólares en costos de ventas y reconciliaciones de inventario.</li> <li>11. Diferencias en las reconciliaciones de bodegas.</li> </ol>

	<p>12. Penalizaciones por información incorrecta.</p> <p>13. Número de tiquetes respecto al Acuerdo de Nivel de Servicio.</p> <p>14. Requerimiento de auditorías entregadas a tiempo y con la calidad esperada.</p> <p>15. Proyectos entregados a tiempo y con la calidad esperada.</p> <p>16. Cantidad de horas extra.</p>	
<b>Conocimiento técnico</b>	<p>1. Experiencia previa en Operaciones contables, utilizando la plataforma SAP.</p> <p>2. Dominio en temas relaciones a costos, flujo de inventario, transferencia de precios y variancias contables.</p> <p>3. Conocimiento avanzado en MS Office.</p> <p>4. Conocimiento del sistema SAP.</p> <p>5. Experiencia en la industria de consumo masivo.</p> <p>6. Experiencia en entornos de servicios compartidos preferiblemente.</p>	
<b>Formación académica</b>	<p>1. Grado académico en Contabilidad/Administración de Empresas/Finanzas. Certificación CA/CPA, Máster en Administración de Empresas o estudios posteriores preferibles.</p> <p>2. Habilidades de comunicación en inglés. Inglés escrito avanzado y oral intermedio.</p>	
<b>Competencias</b>	<b>Competencia</b>	<b>Grado requerido</b>
	Capacidad de análisis	III
	Comunicación escrita	III
	Desarrollo de otros	III
	Iniciativa	III
	Liderazgo	III
	Organización del trabajo	IV
	Orientación al detalle	III
	Orientación a los resultados con calidad	III
	Servicio al cliente	III
	Tolerancia a la frustración	III
Trabajo en Equipo	III	

## Glosario

- BBSR (*Balance Sheet Reconciliation*): el estado del total de activos y pasivos en una fecha particular (Diccionario de Contabilidad de Oxford, 2010, s.p).
- BW (*Business Warehouse*): módulo del sistema SAP utilizado para proveer data relacionada a almacén logístico. (SAP, 2020)
- COPA (*Co Module Profitability Analysis*): módulo perteneciente al sistema SAP, cuya finalidad es analizar la rentabilidad de la empresa en distintos segmentos. (SAP, 2020)
- GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*): refiere a un grupo de principios, estándares y procedimientos establecidos por la Junta de Normas de Contabilidad Financiera. Este conjunto de normas, debe ser seguido por las organizaciones públicas en Estados Unidos. El objetivo de las mismas es mejorar la claridad, consistencia y comparabilidad de la información financiera. (Sands, 2002)
- General Ledger (*GL*): refiere al libro que contiene todas las transacciones de una organización. Contiene cada activo, capital, gastos, e ingresos que deben ser incluidos en los estados financieros. (Sands, 2002)
- GRIR (*Goods receipt invoice receipt*): Cuenta en el sistema SAP de los bienes recibidos que están a la espera de una factura. (SAP, 2020)
- J.E (*Journal Entries*): Refiere al término de Asiento Contable. Es una transacción contable que se debe registrar en el diario general. (Guajardo & Andrade de Guajardo, 2012).
- LIFO (*Last in, first out*): Refiere el término Último Entrado, Último Salido. Es un método utilizado para medir las ventas de costos e inventarios en el que se asume que los últimos ítems producidos o comprados serán los primeros vendidos (Guajardo & Andrade de Guajardo, 2012).
- MDG: Acrónimo utilizado por la organización para referirse al *Máster Data* o Datos Maestros. (Rodríguez, comunicación personal, diciembre 2019)
- SAP (*Systems, Applications and Products*): Sistema informático utilizado para administrar recursos de una empresa, en este caso, sobre la contabilidad de la misma. (SAP, 2020)
- SOX (*Sarbanes-Oxley Act*): Ley creada en Estados Unidos para proteger a todas las partes interesadas de las prácticas fraudulentas y para mejorar la comunicación corporativa respecto a la información financiera o contable. Todas las compañías que se encuentren cotizando en la bolsa de valores en Estados Unidos deben cumplir con estas regulaciones tanto a nivel financiero e informático. (Ley N.107-204, 2002)
- STAT (*Statutory Accounting Principles*): principios de contabilidad específicos para la industria de seguros. Cuando se utiliza la contabilidad STAT, se espera que se reporten todas las inversiones se reporten como liquidadas, aunque no se hayan llevado a cabo. (Asociación Nacional de Seguros Comisionados, 2020).
- STC: modulo del sistema SAP utilizado para verificar transacciones únicas. (SAP, 2020)
- SySaid: sistema informático de integración de diversas herramientas informáticas. (Sysaid, 2020)
- V-LOOKUP: función de búsqueda en Excel que permite encontrar un valor dentro de un rango de celdas. (Microsoft, 2020)
- WD+3: acrónimo utilizado por la organización para referirse al día del mes número 3. (Rodríguez, comunicación personal, diciembre 2019)
- ZDummy's: centro de beneficio no clasificado. Función específica del programa SAP. (SAP, 2020)

## Referencias

Asociación Nacional de Seguros Comisionados (Abril, 2020). *Statutory Accounting Principles*. Recuperado de [https://content.naic.org/cipr\\_topics/topic\\_statutory\\_accounting\\_principles.htm](https://content.naic.org/cipr_topics/topic_statutory_accounting_principles.htm).

*Balance Sheet (2010) Dictionary of Accounting*. England: Oxford University Press

Guajardo, G., Andrade de Guajardo, N. (2012). *Contabilidad para No Contadores*. México: McGraw Hill.

Ley N. 107-204. Gobierno de los Estados Unidos, 14 de febrero de 2002

Microsoft. (2020). VLOOKUP Function. Estados Unidos. <https://support.office.com/en-us/article/vlookup-function-0bbc8083-26fe-4963-8ab8-93a18ad188a1>

Sands, J. (2002). *Accounting for Business*. Segunda Edición. Canada: Arena Books Inc.

SAP (2020). About SAP SE. Estados Unidos: SAP. <https://www.sap.com/corporate/en.html>

SysAid Technologies (2020) Why SysAid. Estados Unidos. SysAid. <https://www.sysaid.com/product/why-sysaid-for-itsm>

## 8.9 Guía de Entrenamiento

### 1 Entrenamiento Competencias

Bacardi Shared Services S.A



BACARDI LIMITED

#### 2 Agenda

- I. Introducción
- II. ¿Qué son las competencias?
- III. Competencias para mi puesto de trabajo
- IV. ¿Cómo puedo desarrollar las competencias?
- V. Sigüientes pasos



#### 4 Actividad rompe hielo



Presentación



Fortaleza



Mejora

### 5 Objetivo del Entrenamiento

- Proveer herramientas para el desarrollo de las competencias identificadas como necesarias para el desempeño óptimo en el rol de trabajo.



### 6 ¿Qué voy a lograr al finalizar el entrenamiento?

- Comprender el concepto de competencias y reconocer importancia de las mismas para el desarrollo profesional.
- Obtener herramientas para el desarrollo de competencias.
- Comprender las competencias críticas para el desempeño de mi puesto de trabajo.

### 7 ¿Qué se espera de mi durante y después de este entrenamiento?



Participación activa



El desarrollo de las competencias es individual



Auto evaluación

### 8 ¿Qué es una competencia?



## 9 ¿Qué es una Competencia?

- Conjunto de conocimientos, aptitudes, experiencia y aspectos de la personalidad que se expresan en **comportamientos** y que se definen en función de un **puesto de trabajo** específico en una **organización específica**.



### 13 Desarrollo de otros Trabajo en Equipo

Capacidad para fomentar el crecimiento del talento, a nivel técnico y de competencias de su equipo de trabajo. Implica escuchar a los miembros de su equipo, tener momentos para evaluar, determinar las bases y de habilidades que los permitan desarrollar competencias necesarias para un buen desempeño dentro de la organización.

Capacidad para colaborar con los demás personas dentro y fuera de su sector con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y mantener un buen clima de trabajo en el que se cuiden en cuenta los aspectos de cada miembro del equipo. Significa comprometerse a actuar en pro de los objetivos organizacionales.

#### Orientación al detalle

Capacidad de prestar grandes esfuerzos de información o datos de manera minuciosa con el fin de prevenir data precisa a todas las partes involucradas e identificar posibles discrepancias o errores.

#### Iniciativa

Capacidad para pensar, planificar y poner en práctica acciones futuras con el propósito de mejorar el servicio brindado a personas internas y externas de la organización y así garantizar la búsqueda de soluciones para el cumplimiento exitoso de sus responsabilidades.

#### Orientación a los resultados con calidad

Capacidad de actuar con sentido de urgencia para la consecución de objetivos organizacionales. Desempeñar su rol acorde con lo requerido por parte de la empresa para prevenir data precisa a todas las partes involucradas y actuar con los estándares de calidad de la empresa y de entidades financieras conexas con las cuales está aliada la organización.

### 14

#### Capacidad de análisis

Capacidad para llevar a cabo un análisis lógico de una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, con el fin de determinar sus interrelaciones. Significa poder analizar grandes grupos de datos, variables, e indicadores numéricos y no numéricos. En la mayoría de casos, implica lograr identificar una posible problemática a partir del análisis planeado.

#### Liderazgo

Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo, a través de la ejecución de un proyecto. Implica crear un clima de energía y compromiso, junto con un fuerte deseo de guiar a los demás.

#### Comunicación escrita

Capacidad de expresar ideas de manera clara y efectiva. Implica transmitir mensajes escritos de manera cordial y empática.

#### Organización del trabajo

Capacidad para establecer eficientemente planes y programas para la ejecución de sus funciones. Implica establecer etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, así como la utilización de mecanismos de seguimiento y verificación de los procesos.

#### Servicio al Cliente

Es la capacidad de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, de actuar de manera comprometida con los estándares de servicios de la organización. Implica tener una actitud permanente en la que se dispone a estar presente ante las necesidades del cliente y se pone en práctica el conocimiento para satisfacer las necesidades del mismo.

#### Tolerancia a la Frustración

Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia en torno a la consecución de objetivos en situaciones en donde cambian los requerimientos. Implica poder llevar a cabo determinados tareas, aprender de los errores, y volver sobre aprendidos en otras situaciones similares.

### 15 Actividad: Comprensión de competencias

### 16 ¿Cómo puedo desarrollar las Competencias?

Conocer y comprender las competencias

Conocer el nivel de dominio actual y el deseado

Poner en práctica comportamientos asociados

## 17 CONOCER LAS COMPETENCIAS

- A través de este entrenamiento
- A través del Diccionario de competencias
- Consulte a los líderes acerca de su percepción en cuanto a cómo se observan las competencias en el departamento



## 18 Conocer el nivel de dominio actual y el deseado

- Feedback 360
- Sistema de mentoring
- Sesiones con manager: definir dónde estoy y dónde quiero llegar
- Evaluación constante de las competencias



## 22 ¿Por qué son importantes las competencias?



## 19 Poner en práctica comportamientos asociados

- Desarrollo de iniciativas
- Involucramiento en proyectos de otras áreas

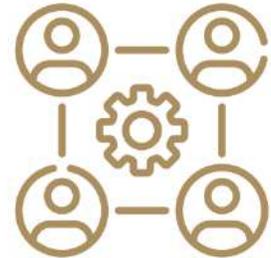


20

# ¿CÓMO PUEDO DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS?

23

I. Alineamiento de roles de trabajo con la estrategia organizacional



24

II. Procesos de selección de personal objetivos



25

### III. Planes de desarrollo medibles y guiables



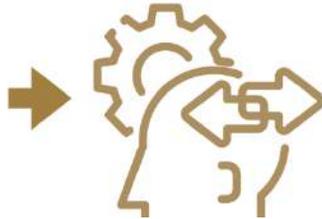
26

### IV. Evaluaciones de desempeño objetivas



## 27 ¿Cómo se miden las competencias?

A través de parámetros medibles, como lo son las conductas



### 28 Ejemplo:

Competencia



Organización del trabajo

Comportamiento Asociado



Identifica sus principales responsabilidades y puede asociar cada una de ellas a una tarea específica

## 29 ¿Cómo se evalúan las competencias en una entrevista?

### Por medio de preguntas conductuales

Se enfocan en las experiencias pasadas de la persona entrevistada para identificar de qué manera el mismo ha demostrado los comportamientos asociados a esta competencia.

Al centrarse en experiencias pasadas, las preguntas planteadas generalmente tienen una estructura que apela al pasado, por ejemplo: comente sobre una situación en la que usted haya... o describa una situación en la que...

El entrevistador, deberá evaluar si la respuesta brindada presenta los comportamientos asociados a la competencia. Estos comportamientos varían según el nivel de dominio esperado para el puesto.

30



## Siguientes pasos

31

### Actividad

1. Elija la competencia que se relacione con la oportunidad de mejora que mencionó al inicio.
2. Elabore una lista de los siguientes pasos que deberá tomar para desarrollar esta competencia

Tome en cuenta:

- Objetivo
- Plazo
- Personas implicadas

## 8.10 Tabla Resumen Estrategia Metodológica

Fases	Objetivo	Actividades	Productos Esperados
<b>Fase I:</b> Acercamiento organizacional e inducción.	Se plasma como una fase inicial y previa a la consecución de los objetivos planteados. No obstante, el primer acercamiento a la organización se considera fundamental para la puesta en práctica de la estrategia de intervención.	1. <u>Contacto inicial:</u> primer contacto con el área de recursos humanos de la empresa, para evaluar la posibilidad de llevar a cabo el Proyecto de Graduación. 2. <u>Revisión Bibliográfica:</u> se llevará a cabo una indagación teórica en relación con elementos teórico-conceptuales y metodológicos que permitirá un mejor entendimiento del contexto del Proyecto de Graduación. 3. <u>Supervisión desde Bacardí S.A:</u> se llevarán a cabo supervisiones con la directora de recursos humanos de la organización, con el fin de plantear una propuesta que se ajustara a las necesidades y posibilidades de esta.	1.El contacto inicial e inducción realizada.  2.La revisión bibliográfica realizada.  3.Alineamiento entre los referentes teóricos-metodológicos y las necesidades de la organización para concretar la demanda organizacional y la propuesta de intervención.
<b>Fase II:</b> Profundización del problema.	1. Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en Bacardí S.A. Costa Rica.	1. <u>Sistematización de información:</u> se lleva a cabo una triangulación de la información recopilada mediante la revisión bibliográfica y la supervisión por parte de la organización para lograr profundizar el entendimiento sobre las necesidades de la organización.	1.Definición de plan de trabajo y coordinación de actividades dentro del marco temporal establecido.
<b>Fase III:</b> Presentación del Proyecto.	1. Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en Bacardí S.A. Costa Rica.	1.Se llevará a cabo un primer acercamiento con las personas colaboradoras de la organización con quienes se tendrá contacto a lo largo de la intervención. El mismo se llevará a cabo por medio de un correo electrónico cuyo objetivo es el de esclarecer los objetivos del proyecto y el beneficio que la misma tendrá para la organización y para las personas colaboradoras.	1.Primer contacto con la organización realizado.  2. Envío de correo informativo a personas colaboradoras de la organización.
<b>Fase IV:</b> Plan de trabajo según objetivos específicos.			
<b>Fase IV:</b> Desarrollo de la ejecución de los objetivos de intervención.		1. <u>Selección de personas colaboradoras:</u> se selecciona a las personas con las que se trabajará en cada uno de los puestos, tomando en cuenta los criterios de inclusión mencionados en el apartado de población meta del presente documento. 2. <u>Revisión de las descripciones de puestos existentes:</u> se hará revisión documental de las descripciones de puestos con los que se trabajará. Esto incluye el manual de puestos y demás documentos relevantes. Se crearán categorías que permitan identificar las competencias necesarias para cada uno de los puestos analizados. 3. <u>Entrevistas a jefaturas:</u> se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas a las jefaturas de los puestos seleccionados con el fin de obtener información de las	1.Identificación de personas que participarán en el proceso y contacto vía correo con las mismas.  2. Revisión documental de puestos realizada: documento con las categorías creadas a partir de la revisión.  3.Entrevistas a jefaturas realizadas. Se elaborarán informes que resuman la información más relevante de las entrevistas con el fin de documentar el proceso de recolección de información.

		<p>competencias necesarias para un buen desempeño en cada puesto. Se integrará la información de las entrevistas con las categorías creadas.</p> <p><u>4.Entrevista de incidentes críticos (mediante método STAR):</u> se aplicará la entrevista de incidentes críticos a las personas seleccionadas con el fin de conocer el accionar de los mismos en determinadas situaciones ligadas al puesto. Las situaciones estarán relacionadas con las categorías antes mencionadas.</p>	<p>4.Entrevistas de incidentes críticos a personas colaboradoras realizadas. Se elaborarán informes que resuman la información más relevante de las entrevistas con el fin de documentar el proceso de recolección de información.</p>
<b>Fase IV:</b> Objetivos de Intervención	<p>2. Delimitar los perfiles de puestos por competencias para los puestos seleccionados del área de <i>Records to Report</i> de Bacardí S.A Costa Rica mediante la sistematización de la información recopilada en las descripciones de puestos existentes, las entrevistas a jefaturas y entrevistas a personas colaboradoras que ocupan dichos puestos en la organización.</p>	<p><u>1.Sistematización de datos:</u> se integrará y analizará la información recopilada de las entrevistas a las jefaturas, de las entrevistas de incidentes críticos y de la revisión de perfiles de puestos existentes, para dar con una descripción detallada del perfil del puesto de trabajo y las competencias asociadas al mismo.</p>	<p>1.Documento con definición de cada perfil y las competencias asociadas al mismo.</p>
<b>Fase IV:</b> Objetivos de Intervención	<p>3. Adaptar el diccionario de perfiles de puestos por competencias para los puestos seleccionados en el área de <i>Records to Report</i> de Bacardí S.A Costa Rica a partir de la inclusión de los nuevos perfiles de puestos al manual de perfiles de puestos existente en la organización.</p>	<p><u>1.Modificación del diccionario por competencias:</u> se incluirá como parte del diccionario por competencias los nuevos puestos elaborados a partir del análisis de la información recopilada anteriormente.</p>	<p>1. Diccionario por competencias actualizado (incluyendo perfiles elaborados en la fase anterior).</p>
<b>Fase IV:</b> Objetivos de Intervención	<p>4.Reformular el diccionario de preguntas para la evaluación de competencias para los puestos seleccionados del área de <i>Records to Report</i> de Bacardí S.A. Costa Rica por medio de la revisión de los nuevos perfiles de puestos.</p>	<p><u>1.Identificación de preguntas para evaluación de competencias:</u> a partir de la información que se recopiló y de la revisión de los perfiles de puesto por competencias, se ajustará el diccionario de preguntas para la evaluación de dichas competencias por medio de la revisión teórica de preguntas que se ajusten a las competencias determinadas en los nuevos perfiles.</p>	<p>1.Documento que recopila las preguntas para evaluar cada una de las competencias necesarias para los puestos de trabajo.</p> <p>2.Diccionario de preguntas reformulado por medio de la inclusión de preguntas para la evaluación de competencias.</p>
<b>Fase IV:</b> Objetivos de Intervención	<p>5.Elaborar una guía de uso de las herramientas de capacitación disponibles dentro de Bacardí S.A. Costa Rica a través de la revisión de las mismas y la</p>	<p><u>1.Elaboración de documento:</u> se investigarán las herramientas que posee la organización para la capacitación y desarrollo de las competencias. Dicha información se triangulará con los perfiles de puestos creados para integrar la</p>	<p>1. Documento que recopile las herramientas, programas, cursos, y demás recursos con los que cuenta la empresa para el desarrollo de competencias.</p>

	triangulación con los nuevos perfiles de puestos para que las persona colaboradoras desarrollen competencias asociadas a sus perfiles de puesto.	información en un documento que determine con cuáles herramientas puede desarrollar cada una de las competencias. Este documento se hará llegar a las personas colaboradoras.	2.Divulgación de la herramienta a personas colaboradoras por medio de correo electrónico.
<b>Finalización de la Práctica: fases V,VIy VII</b>			
<b>Fase V:</b> Supervisión del avance	1.Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en Bacardí S.A. Costa Rica.	1. <u>Supervisión del avance y resultados:</u> se verificará el avance que se ha logrado hasta el momento, para identificar si es necesario llevar a cabo algún ajuste o modificación de los productos elaborados hasta el momento.	1.Productos finales terminados, con la incorporación de las correcciones que el comité asesor considere necesario.
<b>Fase VI:</b> Redacción de Informe final	1. Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en Bacardí S.A. Costa Rica.	1. <u>Elaboración de informe:</u> se redactará un informe final para la organización, que incluya los objetivos del Proyecto de Graduación los resultados de la misma.	1. Se obtendrá el informe final dirigido a la organización con todos los productos elaborados en la misma (diccionario por competencias modificado, diccionario de preguntas reformulado, guía de uso herramientas de capacitación).
<b>Fase VII:</b> presentación de resultados	1. Propiciar mejores prácticas en el manejo del recurso humano a través de la creación de herramientas para la Gestión del Recurso Humano por Competencias en Bacardí S.A. Costa Rica.	1. <u>Presentación de la Proyecto de Graduación:</u> defensa pública del proyecto y sus resultados para obtener el título de Licenciatura en Psicología 2. <u>Devolución de resultados a la Empresa:</u> presentación de resultados obtenidos al departamento de recursos humanos de Bacardí S.A. Costa Rica y entrega de productos finales.	1. Presentación del Proyecto de Graduación a comité evaluación.  2. Presentación del informe final para la organización y entrega de productos finales.

## 8.11 Glosario

- BBSR (*Balance Sheet Reconciliation*): el estado del total de activos y pasivos en una fecha particular (Diccionario de Contabilidad de Oxford, 2010, s.p).
- BW (*Business Warehouse*): módulo del sistema SAP utilizado para proveer data relacionada a almacén logístico. (SAP, 2020)
- COPA (*Co Module Profitability Analysis*): módulo perteneciente al sistema SAP, cuya finalidad es analizar la rentabilidad de la empresa en distintos segmentos. (SAP, 2020)
- GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*): refiere a un grupo de principios, estándares y procedimientos establecidos por la Junta de Normas de Contabilidad Financiera. Este conjunto de normas, debe ser seguido por las organizaciones públicas en Estados Unidos. El objetivo de las mismas es mejorar la claridad, consistencia y comparabilidad de la información financiera. (Sands, 2002)
- General Ledger (*GL*): refiere al libro que contiene todas las transacciones de una organización. Contiene cada activo, capital, gastos, e ingresos que deben ser incluidos en los estados financieros. (Sands, 2002)
- GRIR (*Goods receipt invoice receipt*): Cuenta en el sistema SAP de los bienes recibidos que están a la espera de una factura. (SAP, 2020)
- J.E (*Journal Entries*): Refiere al término de Asiento Contable. Es una transacción contable que se debe registrar en el diario general. (Guajardo y Andrade de Guajardo, 2012).
- LIFO (*Last in, first out*): Refiere el término Último Entrado, Último Salido. Es un método utilizado para medir las ventas de costos e inventarios en el que se asume que los últimos ítems producidos o comprados serán los primeros vendidos (Guajardo y Andrade de Guajardo, 2012).
- MDG: Acrónimo utilizado por la organización para referirse al *Master Data* o Datos Maestros. (Rodríguez, comunicación personal, diciembre 2019)
- Program Now: Programa de capacitación de Bacardí S.A.
- SAP (*Systems, Applications and Products*): Sistema informático utilizado para administrar recursos de una empresa, en este caso, sobre la contabilidad de la misma. (SAP, 2020)
- SOX (*Sarbanes-Oxley Act*): Ley creada en Estados Unidos para proteger a todas las partes interesadas de las prácticas fraudulentas y para mejorar la comunicación corporativa respecto a la información financiera o contable. Todas las compañías que se encuentren cotizando en la bolsa de valores en Estados Unidos deben cumplir con estas regulaciones tanto a nivel financiero e informático. (Ley N.107-204, 2002)
- STAT (*Statutory Accounting Principles*): principios de contabilidad específicos para la industria de seguros. Cuando se utiliza la contabilidad STAT, se espera que se reporten todas las inversiones se reporten como liquidadas, aunque no se hayan llevado a cabo. (Asociación Nacional de Seguros Comisionados, 2020).
- STC: modulo del sistema SAP utilizado para verificar transacciones únicas. (SAP, 2020)
- Sysaid: sistema informático de integración de diversas herramientas informáticas. (Sysaid, 2020)
- V-LOOKUP: función de búsqueda en Excel que permite encontrar un valor dentro de un rango de celdas. (Microsoft, 2020)
- WD+3: acrónimo utilizado por la organización para referirse al día del mes número 3. (Rodríguez, comunicación personal, diciembre 2019)
- ZDummy's: centro de beneficio no clasificado. Función específica del programa Sands,2002)

