



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**TRABAJO FINAL DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ENFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

**Título de la investigación: Diseño De Centros De Evaluación
Segmentados Por Torres Funcionales Para Posiciones Internas De
Nivel Ii Y Superior: Un Enfoque Para La Empresa Auxis En 2024**

Fabiola Campos Corrales

María Paula Jiménez Castro

Mag. Kembly Alfaro Chacón

2024

Contenido

Contenido	2
Tablas	6
Figuras	7
Dedicatoria y Agradecimiento.....	8
Resumen	10
CAPITULO I: PROBLEMA.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos	13
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación	14
Antecedentes.....	15
Antecedentes Nacionales	15
Antecedentes Internacionales.....	19
Antecedentes de la empresa	23
Proyecciones.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	27
Tipos de Competencias	28
1.- Instrumentales:	29
2. - Personales:	29
3.- Sistémicas:.....	30
Concepto de Competencias	31
Componentes de las Competencias	35
Elementos que Conforman las Competencias.....	37
Influencia en el ambiente organizacional.....	37
Contexto de Auxis y sus Torres Funcionales	39
¿Por qué es importante el análisis de perfiles de puestos por competencias?	42
Descripción de Perfiles por Torre Funcional para Nivel II	49

Importancia del Análisis de Puestos.....	54
Importancia de un Centro de Evaluación	55
Aspectos de un Centro de Evaluación	56
Reclutamiento de Personal.....	57
Mejores Prácticas de Reclutamiento de Personal	58
Concepto de Competencias Profesionales Aplicable a un Centro de Evaluación	58
Proceso de Selección Basado en Competencias para un Centro de Evaluación.....	59
Características Observables para un Centro de Evaluación	61
Tabla 5. <i>Componentes de una ficha para perfil de puesto</i>	61
Grados de Competencias	62
Ejemplos de Actividades para Centros de Evaluación	63
Instrumentos de Evaluación	65
Simulaciones de Situaciones Reales	65
Dinámicas de Grupo	65
Entrevistas Estructuradas	66
Pruebas Psicométricas	66
Feedback 360 Grados	66
Casos de Estudio	66
Evaluaciones en Línea.....	66
Mentoría y Coaching	66
Juegos de Rol.....	67
Evaluación de Proyectos Anteriores.....	67
Test de Estrés	67
Cultura Organizacional	67
Desarrollo Profesional	67
Competencias Deseables por Perfil de Puestos en Auxis	67
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	70
Enfoque de la Investigación	70
Método de la Investigación	71
Fuentes de Información	72
Muestra	74
Variables o Categorías de Análisis.....	1
Instrumentos	1
Proceso para la Recolección de Datos	2

Entrevista.....	3
Análisis de las Evaluaciones para Personal Interno para Nivel II Aplicadas Durante el Primer y Segundo Cuatrimestre De 2024	5
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	7
Comparación De Perfiles De Puestos	10
Comparación de los perfiles para puesto de Líder	10
Comparación de perfiles para puesto de Supervisor	12
Análisis para la comparación de Perfiles para Puesto de Entrenador	14
Resultados de la Encuesta y la Entrevista	16
Resultados de la Encuesta	16
Análisis de Datos Sobre las Evaluaciones para Personal Interno para Nivel II Aplicadas Durante en el Primer y Segundo Cuatrimestre de 2024.....	25
Resultados de la Entrevista	32
Pregunta 1. ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre evaluación por competencias genérica y transversales?	33
Pregunta 2. ¿Podría aportar alguna recomendación desde su perspectiva profesional para desarrollar la modalidad de evaluación por competencias por torre funcional para el recurso humano interno de Auxis?.....	36
Pregunta 3. ¿Considera usted que la administración de Auxis acogería un modelo de centros de evaluación que contemple evaluación por competencias?.....	37
Pregunta 4. ¿Es de su conocimiento que cada evaluador realiza las preguntas en cada entrevista, según su criterio y no existe un proceso estándar de evaluación?	40
Pregunta 5. ¿Podría mencionar si desde su punto de vista profesional un modelo de centros de evaluación por competencias mejoraría la calidad del personal por torre funcional de Auxis?	41
Pregunta 6. Administrativamente hablando, ¿podría señalar cuál sería el beneficio para Auxis en caso de promover este modelo de centros de evaluación internos por competencias en Costa Rica, expandible a las otras oficinas en otros países?.....	43
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
Conclusiones	46
Recomendaciones	47
Estandarización de Documentos	48
Base de Datos	49
Proceso de Evaluación del Desempeño	49
Proceso de Actualización	50
Calidad de Vida para los Colaboradores	50

Propuesta del Paso a Paso del Proceso de Selección por Medio de Centros de Evaluación	50
Referencias	54
Apéndices	58
Anexo 1. Entrevista	58
Anexo 2. Encuesta	59
Anexo 3. Perfil - Accounting Lead.....	61
Anexo 4. Perfil De Puesto – Accounting Supervisor	65
Anexo 5. Perfiles Para Soporte De Operación De Negocios	67
Anexo 6. Perfil De Puesto – Customer Service Supervisor	70
Anexo 8. Perfiles Para Tecnologías De Información	77
ANEXO 9. Perfil De Puesto – TI Service Desk Supervisor	81
Anexo 10. Descripción Del Puesto– Service Desk Trainer & Quality Analyst	83

Tablas

Tabla 1. Cuadro de Torres Funcionales de Auxis Costa Rica para nivel II.	40
Tabla 2. Perfiles de puestos para Torre Funcional de Contabilidad y Finanzas.	49
Tabla 3. Perfiles de puestos para Soporte de Operaciones de Negocios	51
Tabla 4. Perfiles de puestos para Torre Funcional de Tecnologías de Información	53
Tabla 5. Componentes de una ficha para perfil de puesto	61
Tabla 6. Tabla de Variables	1
Tabla 7. Requisitos solicitados para los perfiles de Líder de las tres torres funcionales	10
Tabla 8. Requisitos solicitados para los perfiles de Supervisor de las tres torres funcionales	12
Tabla 9. Requisitos solicitados para los perfiles de Entrenador de las tres torres funcionales	14
Tabla 10. Entrevistas realizadas durante 2024 para nivel II	27

Figuras

Figura 1. Implementación de Enfoque por Competencias.....	43
Figura 2. Nuevos modelos de selección por competencias.....	17
Figura 3. Aplicación de Selección por competencias en Auxis	18
Figura 4. Entrevistas para posiciones internas.....	18
Figura 5. Beneficios de la Evaluación por Competencias para Auxis	19
Figura 6. Capacidad de Auxis para el Desarrollo de una Evaluación por Competencias	20
Figura 7. Comunicación con el Personal Interno	21
Figura 8. Rotación de Personal dentro de Auxis.....	22
Figura 9. Calidad de Personal Interno	23
Figura 10. Centro de Evaluación por Competencias para Costa Rica	24
Figura 11 Ejemplo de publicación de posición interna en Auxis.	51

Dedicatoria y agradecimiento

Fabiola

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente a mis padres Marlon Campos, Carmen Corrales y mi pareja Benjamin Fallas, quienes me apoyaron y contuvieron en momentos de cansancio y angustia tanto como en los buenos momentos. Gracias por guiarme a enfrentar las dificultades sin tomar la decisión de rendirme.

También quiero dedicarle este trabajo a mi abuelo José Alcides Corrales que a pesar de su partida me enseñó que las dificultades se enfrentan y que se pueden alcanzar las metas deseadas para poder partir a la vida eterna en paz y con orgullo, al igual que los presentes Flor Rivera, Hermes Campos y Cecilia Jiménez quienes cada día se sienten orgullosos de mí.

A mis hermanos Wilson, Pablo Y Carlos, mi sobrino Nicolas y mi ahijado Aaron que siempre me sacaron una sonrisa ante la angustia y cansancio, lo cual me ayudo a mantener y obtener un equilibrio que me permitía alcanzar el objetivo principal.

Paula

Mi agradecimiento está dedicado principalmente a mi familia. A mi papa Luis, por tanto, apoyo durante mis años de estudio y su conocimiento académico que me ayudo tanto en los cursos contables. A mi mama Martha, que fue una pieza clave en el desarrollo de este proyecto brindando ideas y ayudándome en cada paso. Por último, pero no menos importante a mi hermano Sebastian que siempre estuvo presente durante las noches en vela.

Quiero también agradecerles a mis abuelos, Mari, Fernando, Jose y Ligia. Cada uno de ellos son un ejemplo de que el trabajo y la dedicación nos llevan a alcanzar nuestras metas.

También agradezco a mis compañeros de trabajo y amigos, principalmente a Hanzel, Nicole, Cristal y Fiorella. Que no solo participaron en las entrevistas y cuestionarios, sino que me

mantuvieron cuerda y me apoyaron en momento de mucho estrés, siempre sacándome una sonrisa para seguir adelante.

En nombre de ambas, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a la Escuela de Administración de la UIA, y en especial a don Allan Chichilla, un profesor excepcional cuya enseñanza va más allá del aula, proporcionando lecciones que perduran toda la vida. Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a Kembly Alfaro por la valiosa asesoría y orientación brindada durante nuestro proceso de tesis.

Resumen

En el marco de la gestión de recursos humanos, se puede afirmar que las tendencias han evolucionado y han dirigido el área de Recursos Humanos en las empresas como uno de los pilares fundamentales, debido a la trascendencia que tiene la selección del personal. Administrativamente, se da la oportunidad al personal interno para que alcance nuevas oportunidades, y de ahí deriva la importancia que tienen las mejoras en los procesos de reclutamiento que pueden ser aplicados a nivel interno, la selección, la formación, la comunicación y la calidad del personal escogido para ocupar nuevos perfiles en el nivel II.

El contexto de la empresa Auxis Costa Rica, además de tener un equipo interdisciplinario internacional de reclutamiento, está en la búsqueda de estrategias de reclutamiento interno más efectivas basadas en las competencias por torres funcionales (denominado así por los servicios brindados a sus clientes) en las áreas de Finanzas y Contabilidad, Tecnologías de Información y Soporte de Operación de Negocios.

Entre los conceptos claves que formarán parte de este estudio se podrá encontrar: competencias y habilidades que hacen referencia al conjunto de conocimientos, habilidades técnicas y habilidades blandas que son necesarias para pasar al nivel II de Auxis. Se ha determinado que el proceso de reclutamiento interno se refiere a aquellos métodos que son utilizados para atraer, evaluar y seleccionar a los candidatos internos con el fin de que puedan mejorar su experiencia laboral a través del diseño de centros de evaluación, cuyo eje principal será la creación de las estructuras de evaluación que se adaptan a las necesidades específicas de cada área para el nivel II.

Los datos internos de Auxis CR sobre sus empleados y las competencias que poseen, proporcionan una base para estructurar los centros de evaluación de manera efectiva. El diseño

de los centros de evaluación segmentados se fundamentará en el análisis de competencias y habilidades específicas requeridas por cada área funcional.

El diseño por competencias que pretende eliminar esta necesidad y su futura implementación es importante tanto para los líderes de equipo como para los trabajadores, ya que se puede mejorar la gestión del talento humano interno y el crecimiento profesional, además, contribuirá a maximizar la eficiencia operativa y el perfil económico del recurso humano mediante la retención y desarrollo de talento interno adecuado.

El diseño que será recomendado será útil para obtener información relevante para la gestión de reclutamiento y selección interna, y beneficiará la toma de decisiones estratégicas, además, rediseñará y ajustará los métodos de evaluación actuales, asegurando así un flujo continuo de personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa. Auxis CR puede mejorar sus métodos de evaluación a través de un centro de evaluación o *Assessment Center* para conseguir torres con trabajadores más efectivos y le permitirá a la empresa identificar las habilidades que contribuyan al éxito empresarial y a la satisfacción de sus clientes.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema

La empresa Auxis tiene amplia experiencia en la contratación de personal para servicios de modalidad *outsourcing* lo que le abrió mercado en Estados Unidos desde 1997 y posteriormente ampliaron sus oficinas a Latinoamérica en países como México, Costa Rica y Colombia.

El tema de la presente investigación se enfoca en la importancia de los centros de evaluación por competencias, segmentados por torres funcionales, para posiciones internas de Nivel II y Superior: Un enfoque para la empresa Auxis en 2024, cuando se realizará el análisis de las competencias y habilidades de los empleados con el fin de promoverlos a las diferentes torres funcionales de Auxis (servicios que brinda la empresa divididos por torres) a saber Soporte de Operación de Negocios, Tecnología de Información y Contabilidad y Finanzas para lo que se desea diseñar mejores métodos de evaluación para las diferentes competencias con los que debe contar un colaborador que pase a formar parte en cada una de estas áreas.

Se busca mejorar el proceso de reclutamiento para seleccionar el mejor talento interno basado no sólo en conocimientos académicos y experiencia sino que también se evalúan las competencias propias de cada torre funcional, para ello se requiere una investigación de las diferentes tendencias que hay actualmente en los procesos de selección y desarrollo de talento, identificación de las prácticas más recomendadas para promover los centros de evaluación utilizando los datos internos de la empresa e identificar una posible mejora dentro de las prácticas actuales del departamento de recursos humanos.

Para el diseño de las competencias de cada torre funcional de Auxis se requiere concretar los perfiles de nivel II y se tomarán en cuenta *feedbacks* por parte de los líderes de

equipo de las diferentes áreas y se investigará el desarrollo y entendimiento de informes y otros estudios realizados en el mercado que hayan sugerido mejoras en los procesos de evaluación para alcanzar mayor efectividad en el reclutamiento interno.

Señalado lo anterior, se presenta como problema para esta investigación:

¿Cuáles son las mejores prácticas actuales de reclutamiento para mejorar la evaluación del talento humano interno utilizando un eventual centro de evaluación segmentado por torres funcionales que permita identificar y evaluar las competencias de los trabajadores internos para el nivel II?

Objetivos

Objetivo general

Identificar la efectividad de los procesos de evaluación por competencias relacionados con reclutamiento interno, aplicable por las torres funcionales de contabilidad y finanzas, soporte de operación de negocios y tecnología de información, para la recomendación de un posible centro de evaluación dentro de Auxis Costa Rica de acuerdo con los datos obtenidos durante el año 2024

Objetivos específicos

1. Diagnosticar aspectos de mejora en el proceso de reclutamiento actual que beneficie la selección de talento interno basado en experiencia y competencias por torre funcional.
2. Determinar cuáles tendencias de evaluación por competencias pueden ser aplicados a los procesos de selección del talento humano interno aplicables por torres funcionales.

3. Analizar los centros de evaluación como propuesta para el beneficio de la evaluación de competencias enfocado en el talento humano interno de acuerdo con la segmentación por torres funcionales a Auxis.

Justificación

La propuesta para la implementación de los centros de evaluación segmentados por torres funcionales para posiciones internas de Nivel II y Superior para la empresa Auxis, servirá para mejorar significativamente el proceso de reclutamiento ya que permite definir eficazmente el perfil por competencias del puesto, de tal manera que se seleccione el recurso humano interno, basado en sus competencias. Estas competencias estarán alineadas a las necesidades, objetivos empresariales y estrategia de negocio de cada torre funcional.

Además, con el desarrollo de esta mejora es factible la identificación de las competencias y habilidades de cada persona, brindando mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la empresa. Es importante destacar que, para los líderes de equipo, así como los directivos, tener acceso a estas herramientas de evaluación, permite la mejora en la gestión del talento humano interno y en conjunto con la empresa, alcanzar la mejora y optimización de la fuerza laboral.

En contraste, los trabajadores se benefician por el máximo aprovechamiento de las habilidades y competencias con lo que obtienen la oportunidad de ser mejor remunerados lo que promueve la motivación y el deseo de superación. La experiencia laboral crece y Auxis Costa Rica disminuye la rotación de personal con lo que genera estabilidad para la empresa, el trabajador y los clientes quienes solicitan servicios sostenidos a lo largo del tiempo.

Concretamente el área de recursos humanos de Auxis Costa Rica se beneficia

al contar con un proceso basado en la propuesta para un centro de evaluación segmentado por torres funcionales. Este proceso aporta mejores prácticas y conocimientos con el objetivo de mejorar los procesos de selección y evaluación por competencias.

El desarrollo de esta investigación aborda la mejora que estos procesos aportan para que, una vez implementados, se fortalezca la capacidad de la empresa para innovar y crecer dentro de sí misma con los diferentes cambios que se presenten en el entorno empresarial. Un centro de evaluación es un proceso innovador que cuenta con un enfoque práctico combinado con la teoría para las necesidades específicas en cada área de la empresa Auxis Costa Rica, teniendo la posibilidad de ejecutar una valoración de habilidades de los colaboradores y con este análisis de competencias por área funcional, obtener una mejora dado que este proceso no se realiza actualmente, razón por la que se busca contribuir a la gestión estratégica y psicológica organizacional así como aprovechar el análisis de datos. La utilización de estos permite resolver una necesidad detectada dentro del contexto organizacional.

Antecedentes

Antecedentes Nacionales

La primera tesis nacional consultada es la de Dittel-Vega en el año 2023 con el tema Rediseño y propuesta de control del proceso de reclutamiento y admisiones de una institución educativa, realizada para el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

De esta investigación, se desprende el siguiente objetivo general: Desarrollar un rediseño y propuesta de control orientada al mejoramiento de la eficiencia del proceso de reclutamiento y

admisiones de una institución educativa, mediante el uso de la metodología BPM y la inteligencia de negocios, durante el segundo semestre del año 2023.

Las metodologías empleadas son de gestión de procesos de negocios, su importancia en la mejora de la eficiencia organizativa y cómo estas contribuyen a en la consecución de los objetivos empresariales. Se realizó una subdivisión de los procesos en los que se encuentran los operativos, de administración y de apoyo. El enfoque que será utilizado para este proyecto es el enfoque mixto, que consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio, con el fin de obtener un panorama más completo del fenómeno.

Como conclusión en este trabajo, se indica que se identificaron las tareas dentro del proceso de reclutamiento, del proceso de admisiones, se desarrollaron las automatizaciones de la lista de los candidatos, mejorando los tiempos del proceso.

Se relaciona con los principios claves de gestión en el área de recursos humanos, con el enfoque en la eficiencia operativa y la mejora continua, el uso de las metodologías estructuradas para el análisis de los datos.

La segunda tesis nacional leída es la de Corrales Rodriguez, Chacón Huete y Molina Alfaro en el año 2020 con el tema Programa para el desarrollo profesional de los colaboradores (as) de la empresa Wavin Costa Rica; enfocado en competencias clave para las áreas comercial, producción y cadena de suministro, realizada para la Universidad Nacional de Costa Rica.

La cual tiene como objetivo elaborar un programa de desarrollo de talento que permita potenciar el desarrollo de competencias clave para la organización y apoyar a los colaboradores con su carrera profesional dentro de la compañía.

El proyecto se desarrolló en cinco fases que son, la de preparativos, diagnóstico, la planificación de acción, aplicación y por último terminación; Este enfoque estructurado desde

la preparación inicial hasta la entrega final asegura que todas las fases del proyecto de consultoría sean claras, metódicas y orientadas hacia la mejora continua de las prácticas de capacitación y desarrollo en la empresa Wavin Costa Rica.

El programa se estructura para no solo abordar las necesidades actuales de desarrollo de los colaboradores, sino también para promover un crecimiento continuo alineado con las estrategias y metas organizacionales. Cabe destacar que se realizan 4 fases para el desarrollo entre las cuales está la evaluación del desempeño, la detección de necesidades, el plan de desarrollo de competencias y la retroalimentación.

Ambos temas se encuentran relacionados por su enfoque en el desarrollo y evaluación de competencias y la importancia de conocer las habilidades y competencias requeridas, utilizar datos internos para informar las decisiones de desarrollo y mantener un proceso de retroalimentación efectivo para maximizar el potencial humano dentro de la organización.

La tercera tesis nacional revisada es la de Arroyo González, López Vargas y Segura Esquivel, en el año 2021 con el tema Modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L Costa Rica 2021 para la Universidad Técnica Nacional.

El objetivo central es la creación de un modelo de evaluación del desempeño y desarrollo para el cierre de brechas de los colaboradores de COOPEATENAS R.L. Esta investigación fue clasificada de diferentes formas metodológicas que son, documental, descriptiva, explicativa o causal y correlacional, combina elementos de investigación documental y descriptiva, en el enfoque de la investigación se utilizaron diversas técnicas para la recolección de la información, se dio el enfoque cualitativo basándose en entrevistas de la situación real de Coopeatenas R.L.

Se llevaron a cabo diferentes procesos para evaluar los procedimientos utilizados en los procesos de desempeño y desarrollo del personal, se realizó un análisis FODA, un *benchmarking*, por último, diseñaron un modelo de evaluación y desarrollo.

Se relacionan entre sí los temas, ya que buscan mejorar la gestión del talento interno con procesos más efectivos de evaluación, estos conceptos pueden ayudar a ambas organizaciones a optimizar sus recursos humanos y mejorar la efectividad en la gestión del personal.

En la cuarta tesis nacional encontrada, elaborada por Mora Solís y Garita Pérez, en el año 2022, con el tema Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020, para la Universidad Técnica Nacional.

El objetivo general del presente trabajo es analizar el proceso de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, basado en las políticas de socialización, evaluación de desempeño, retención y desarrollo del personal de los puntos de venta durante el año 2020.

La investigación se basó en dos metodologías descriptivas con la recopilación de información de libros, textos, revistas, manuales de procedimientos y sitios web, el principal instrumento se basó en una encuesta que se realizó a los trabajadores. Con ello se busca identificar las edades, experiencia y nivel académico de cada trabajador y por otra parte la evaluación de las políticas internas como por ejemplo la evaluación del desempeño.

Se concluye que es de suma importancia brindar capacitaciones al personal que aún no domina completamente las áreas de trabajo, establecer planes con plazos para el alcance de las

metas e incluir temas de salud y bienestar para los trabajadores con el fin de fortalecer y optimizar el desempeño de los colaboradores de la Farmacia Don Gerardo.

Ambas investigaciones tienen como objetivo mejorar la gestión del talento interno, la investigación en Farmacias Don Gerardo proporciona una base para entender cómo los centros de evaluación pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada área funcional en Auxis, contribuyendo así al desarrollo profesional y la gestión efectiva del talento dentro de la organización.

Antecedentes internacionales

La primera tesis internacional consultada es la de Reyes y Media en el año 2019 con el tema Proceso de Reclutamiento y selección con Evaluación por Competencias en una Cadena de Restaurantes Multinacional de la Ciudad de Guatemala, realizada para la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las autorías presentan el siguiente objetivo general: Determinar la importancia de las competencias laborales en la selección de personal de manera que se establezca un manual de selección por competencias a través de la técnica de *assessment center*¹ en la cadena de restaurantes.

La investigación se realizó a través de una encuesta y se utilizó la técnica de muestreo intencional o de juicio. Estuvo integrada por 20 personas comprendidas en las edades de 18 a 45 años de ambos sexos. Por medio de un estudio descriptivo se utilizó el análisis para determinar cuáles son las competencias necesarias para desarrollarse de manera eficiente en el puesto, se utilizó el enfoque cuantitativo del modelo interpretativo. Al mismo tiempo se

¹ El *assessment center* o centro de evaluación es una metodología utilizada en el campo de los Recursos Humanos que busca evaluar de manera sistemática las competencias y habilidades de las personas candidatas a un determinado rol o puesto de trabajo, basándose para ello en diversas pruebas y ejercicios.

capacito al personal de reclutamiento para utilizar el método de assessment center que se propone en esta investigación.

Por medio de la investigación concluye que el *assessment center* es una herramienta útil para el proceso de evaluación por competencias, porque dinamiza el procedimiento de reclutamiento, además es necesario contar con cierto conocimiento de parte del equipo de reclutamiento como: conocer y saber aplicar la técnica, espacio físico y el material enlistado en el manual para cada una de las actividades. Los proyectos se relacionan ya que usan la técnica de centros de evaluación la cual será la misma que se utilizará en este proyecto.

Como segunda referencia intencional se toma la tesis realizada por Mejía del año 2019 con el tema Perfil del puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores de administración tributaria de Lima - SAT.

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

La investigación es de carácter correlacional, debido a que busca identificar la relación entre la implementación de los perfiles de puestos por competencias en el proceso de selección, y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores. Además, su enfoque es mixto debido a que, al implementar los perfiles por competencias en el proceso de selección, se mide e interpreta el impacto de este en el proceso de selección y el desempeño laboral.

Adicionalmente la investigación hace uso de una encuesta, con una muestra de 5 procesos de selección que dependen de la disponibilidad del equipo de reclutamiento entre los

meses de diciembre 2018 y enero 2019. En este desarrollo se analizó a colaboradores que pasaron el proceso de selección y el periodo de prueba dentro de la empresa.

Como conclusión, al hablar de SAT es específico los altos gerentes de la empresa no colaboran a la hora de cambiar este tipo de procesos, pues están acostumbrados a un proceso burocrático lo cual dificulta las propuestas de cambio. Por otra parte, se observó un impacto positivo del enfoque por competencias en el desempeño de la muestra seleccionada y debería convertirse en una práctica de recursos humanos permanente. Esta investigación se relaciona con el proyecto debido a que habla de las competencias, las cuales son la base de cualquier proceso de reclutamiento; si el reclutador no conoce las competencias entonces no puede crear un centro de evaluación.

La tercera tesis internacional fue realizada por Salvador del año 2021 con el tema: Propuesta de un Assessment Center para la Selección de Personal del Área Comercial de la empresa Biomiga Cia. Ltda.

El objetivo general de la investigación es: Diseñar un *Assessment Center*, mediante un diagnóstico, ejercicios y entrevista por competencias para la selección de personal en el área comercial de la empresa Bioamiga Cía. Ltda.

La investigación tiene un enfoque crítico-propositivo y cualitativo, basado en recoger información por medio del análisis de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. Utiliza instrumentos como las entrevistas, imágenes y las situaciones problemáticas para recolectar la información necesaria para el estudio.

La tesis se relaciona con este proyecto por el diseño del centro de evaluación creado por las autoras y cómo lo aplicaron a la empresa. En el proyecto se dan ejemplos reales que

pueden ser utilizados en procesos de reclutamiento, a pesar de que el enfoque de este proyecto es en procesos internos, de igual manera brinda una guía para desarrollar el centro de evaluación dirigido a las diferentes torres funcionales dentro de Auxis.

La cuarta tesis internacional es de Capellino y Escobar del año 2022 con el tema: *Assessment Center* para el proceso de selección por competencias de oficiales de crédito.

El objetivo de la investigación es: Diseñar un *assessment center* para mejorar el proceso de selección de personal por competencias laborales en Banco Unión S.A

Con respecto a la metodología del proyecto se divide en dos enfoques: exploratorio y descriptivo. El segundo le permite al autor describir cada parte del problema, analizar su comportamiento para luego llegar a conclusiones basadas en lo que se observó. Al ser una investigación de tipo “descriptivo” este consiste en medir a un grupo de personas u objetos, tomando en cuenta una o más variables y proporcionar su descripción; por lo tanto, son estudios puramente descriptivos y, asimismo, cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

La investigación es de tipo “no experimental” por lo que se observan situaciones ya existentes y no provocadas por el investigador. Por otra parte, la muestra que se utilizó para la investigación fue “universo” que se refiere a todos los casos que cumplen con especificaciones previamente establecidas, en este caso son todos los oficiales de crédito que son colaboradores de diferentes entidades financieras.

Dentro de las conclusiones se menciona que entre las entrevistas tradicionales y las entrevistas por competencias con pruebas situacionales aumentan la veracidad del proceso y ayuda a entender cómo reacciona el candidato ante ciertas situaciones que se puede llegar a presentar en el día a día. Por otro lado, para lograr aplicar este método es necesario un análisis

de los puestos para determinar las competencias necesarias para cada área y construir, con esa base, un centro de evaluación ideal. Esta tesis se relaciona con el proyecto por el diseño de centros de evaluación que se desarrollan a lo largo del mismo.

Antecedentes de la empresa

De acuerdo con la información de la página web Auxis.com, esta es una empresa que brinda servicios de transformación empresarial desde 1997 y ofrece soluciones estratégicas personalizadas de consultoría y *outsourcing* para cumplir objetivos comerciales para sus clientes en las siguientes áreas:

- Contabilidad y Finanzas
- Tecnologías de Información
- Soporte de Operación de Negocios

La filosofía de Auxis se basa en priorizar el éxito de sus clientes a través del alcance de alto rendimiento que se consigue por medio del talento humano de primer nivel y transformación empresarial.

Auxis se destaca por gestionar la función empresarial con el fin de superar funciones críticas a través de brindar a sus clientes herramientas, conocimiento y experiencia en la excelencia operativa. Su enfoque incluye la mejora de la eficiencia, optimización de procesos, fomento de la innovación y la mejora o implementación de controles. Estas soluciones son personalizadas a fin de satisfacer las necesidades del cliente y generar soluciones fluidas. Adicionalmente, Auxis brinda servicios como auditorías virtuales y análisis de ciclos de ingresos de salud.

Los servicios de Auxis están dirigidos a empresas medianas y grandes que tienen características y necesidades específicas que requieren un enfoque personalizado, resultando un socio comercial pionero en ofrecer servicios empresariales en América Latina ya que cuenta con amplia experiencia con empresas estadounidenses. Los servicios de Auxis se brindan en sus oficinas centrales en Florida, USA, Costa Rica, México y Colombia. La semilla que dio origen a Auxis Consulting & Outsourcing para Latinoamérica surgió cuando un grupo de colegas de PepsiCo encabezó un proyecto de transformación empresarial de varios años para la División de Bebidas de América Latina de la empresa, lo que condujo a Auxis a llenar un vacío que existía en cuanto a servicios de consultoría para grandes empresas y para mercado medio.

Los valores de Auxis contenidos en la página web que sustentan la misión orientada a los resultados destacan:

- El éxito del cliente impulsa nuestro éxito: Creemos que al centrarnos en lo que es mejor para nuestros clientes lograremos el éxito a largo plazo para nosotros mismos.
- Equipo vende, equipo entrega: Creemos que el éxito no se puede lograr de forma individual, se requiere una fuerte colaboración.
- Flexibilidad: Creemos en la adaptabilidad y en que no hay una solución única para todos, teniendo líderes que también puedan ser seguidores.
- Innovación: Fomentamos la innovación en el lugar de trabajo, la curiosidad y la visión de futuro.
- Meritocracia: Reconocemos y recompensamos en función del desempeño y los logros, no de la antigüedad.

- Di lo que piensas: Creemos en un debate vigoroso y abierto para llegar a las respuestas correctas, tenemos confianza, pero respeto.

De los valores anteriormente indicados es importante señalar que Auxis CR no establece necesario el cumplimiento de plazos para la promoción de su recurso humano, sino que valora los logros alcanzados por los colaboradores, así estos tienen oportunidad de crecimiento.

Auxis ofrece a sus clientes servicios *back office* encabezados por líderes de desempeño internacional, altamente capacitados para reconocer las necesidades de innovación y busca mantener un alto número de profesionales dispuestos a ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito. Algunos de estos clientes son:

- Subway
- Equifax
- Habitat for Humanity
- To go Foods
- Litmos
- Atlantic Union Bank
- Amerant

Proyecciones

Esta investigación pretende obtener datos relevantes con el fin de realizar una propuesta para Auxis CR sobre la conveniencia de valorar las habilidades y competencias de sus colaboradores, diferencias aplicables si son diferenciadas por torres funcional, para el nivel II.

Esta segmentación de competencias puede realizarse desde los pasos iniciales del proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que permite esta valoración como un proceso interno programado, para evaluar mediante una escala las habilidades y capacidades de los colaboradores, lo que podría transformarse en una base de datos eficaz y accesible para el personal de Departamento de Recursos Humanos que tiene injerencias en la evaluación, selección y reclutamiento de personal.

Este análisis de competencias, segmentado por torre funcional es alcanzable con mayor eficacia si se promueve en Auxis Costa Rica con el objetivo de lograr la implementación de un centro de evaluación o *assessment center* ya que se considera como un proceso de mejora continua para la administración de recursos humanos, que permitiría a la empresa contar con recurso humano mejor calificado, diferenciado por áreas, y que otorgaría a las personas aspectos de valor dentro de su desarrollo curricular, no solo por su capacidad académica o experiencia, sino por el desarrollo de habilidades que son necesarias para ciertos perfiles profesionales.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Este capítulo se enmarca dentro la Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, concretamente por el abordaje de conceptos a considerar para el desarrollo de un centro de evaluación o como se le conoce en inglés *Assessment Center*. Este concepto es utilizado para la valoración de competencias de los colaboradores que pueden ser segmentados por torres funcionales. La investigación busca demostrar la conveniencia de implementar un centro de evaluación para el Departamento de Recursos Humanos con el fin de evaluar el recurso humano interno de nivel 2, aplicable por torres funcionales de la empresa Auxis Costa Rica.

Señalado lo anterior, entrando en materia, Barba y Salguero (2022) definen centro de evaluación o *assessment center* como:

Proceso que se encarga de realizar una evaluación estandarizada a través de diferentes técnicas que le permite examinar, valorar y analizar el potencial que el futuro trabajador tiene. De esta manera, se identificarán las capacidades, habilidades y experiencias del postulante, adicionalmente permite saber qué habilidades de liderazgo tiene el talento humano, que puedan ser canalizadas para el logro eficiente de los objetivos organizacionales (p. 428).

Este concepto enmarca el punto focal de la presente investigación, con el objetivo de ofrecerle a la empresa Auxis un proceso claro y específico que ayude a los evaluadores de recursos humanos a identificar en forma efectiva, cuáles colaboradores dentro de la empresa pueden ser promovidos y aprovechar eficazmente sus habilidades y competencias profesionales, ya que según Nahum, Domínguez y García (2021) las competencias se definen como “el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo.” (p. 68). Este concepto es

aplicable al personal interno de Auxis pues cuando un colaborador hace ingreso a la empresa, con el transcurso del tiempo va mostrando sus habilidades y competencias lo que ha permitido la promoción, sin embargo, al valorar estas competencias se podría generar desde un inicio, una base de datos que agilice la ubicación de posibles candidatos internos para un nivel 2.

Se puede afirmar, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, que el desarrollo laboral de las personas no solo es evaluable por sus capacidades académicas y experiencia, sino que se puede agregar valor a un perfil laboral definido para ciertos trabajos. Los colaboradores que atienden público deben contar con ciertas características para este fin, otras que deben liderar equipos de trabajo deben tener capacidades propias de la comunicación, liderazgo dirigido a los trabajadores y cumplimiento de objetivos de acuerdo con la estrategia empresarial lo que permitiría establecer competencias concretas para los perfiles de puestos. Enriquecer los requerimientos generales y complementarlos con competencias específicas establecería formalmente las habilidades deseadas para cada puesto, estas habilidades son, competencias genéricas y transversales que definirán la responsabilidad que el colaborador debe asumir para alcanzar con éxito el desarrollo del puesto.

Tipos de competencias

“Las competencias se clasifican de acuerdo con la empresa y las diferencias de cada puesto de trabajo y éstas pueden dividirse en Competencias de Carácter Específico o Genéricas o Competencias de Carácter Amplio o Transversales.” (López, 2010, p. 136),

De acuerdo con lo indicado por el autor, las Competencias de Carácter Específico o Genéricas son aquellas competencias académicas que posee el individuo, que son utilizadas por muchas compañías como referencia de la calidad para los criterios de cumplimiento de tareas y pueden ser evaluados en forma objetiva. Estas están definidas por el amplio espectro donde es posible que muchas personas calcen y se desarrollen dentro del ambiente laboral.

Por otro lado, continuando con lo indicado por López (2010) las Competencias de Carácter Amplio o Transversales se relacionan directamente con la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos adquiridos y valores cultivados en las personas a lo largo de su vida. Para este tipo de competencias transversales se aplica la siguiente clasificación:

1.- Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.
- Capacidad de organización y planificación.
- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa
- Conocimiento de una lengua extranjera.
- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.
- Capacidad de gestión de la información.
- Resolución de problemas.
- Toma de decisiones.
- El entusiasmo y las ganas de trabajar.

2. - Personales:

- Trabajo en equipo.
- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.
- Trabajo en un contexto internacional.

- Habilidades en las relaciones interpersonales
- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.
- Razonamiento crítico.
- Compromiso ético.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo
- Adaptación a nuevas situaciones.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Conocimiento de otras culturas y costumbres.
- Iniciativa y espíritu emprendedor.
- Motivación por la calidad.
- Sensibilidad a temas medioambientales.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente

Es importante señalar que para los puestos que requieren experiencia se valora:

- Sensibilidad a temas medioambientales.
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación al cliente (p.137-138)

Es importante destacar que las competencias no son conocimientos, sino comportamientos que fortalecen el conocimiento por la capacidad que desarrolla la persona de trabajar con una conducta propia del puesto y que además favorece el ambiente laboral.

Concepto de competencias

Por la influencia de la globalización los sistemas de educación de los países desarrollados han variado el enfoque sobre las competencias y han evolucionado exigiendo en las personas el desarrollo de habilidades y capacidades que le permitan desenvolverse en el mundo laboral cada vez más complejo y competitivo. Esto conduce dentro de la percepción de desarrollo personal, que se deba aspirar a objetivos como tener más capacidad en la práctica laboral, así como en el desarrollo profesional.

Le Boterf, (2001, como se citó en Sanchez y Rodríguez, 2016) indica “Las competencias se definen como la capacidad de los individuos para poner en marcha de manera integrada los conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permiten resolver situaciones diversas en la vida profesional.” (p. 115). De acuerdo con la cita anterior, la valoración por competencias requiere diferenciar las competencias genéricas o académicas, solicitadas para cualquier puesto en cualquier empresa pues corresponden al ámbito laboral exigido de manera general, por otro lado las transversales o comportamentales se relacionan con las habilidades de cada individuo y el manejo de cada persona en diferentes situaciones del día a día; se relaciona con las habilidades de comportamiento y actitudes propias de cada persona.

Las competencias laborales son descritas como “la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo...” (Farías, 2018, p. 2)

Siempre dentro del marco de competencias genéricas o transversales, pero bajo otra óptica, García, Terrón y Blanco (2009), hicieron una recopilación de varios documentos relacionados con el desarrollo de competencias a nivel académico en España, y llegaron a recopilar 18 competencias tanto generales como transversales, mismas que pueden utilizarse como un referente para la propuesta de creación de un centro de evaluación para Auxis CR. Las 18 competencias son:

1. Capacidad de Análisis y Síntesis
2. Planificación y Gestión del Tiempo
3. Comunicación Oral y Escrita
4. Utilización de las Tecnologías de Información y Comunicaciones
5. Gestión de la Información
6. Resolución de Problemas
7. Toma de Decisiones
8. Razonamiento Crítico
9. Trabajo en Equipo
10. Habilidades en las Relaciones Interpersonales
11. Conciencia de los Valores Éticos
12. Capacidad de aplicar los conocimientos a la práctica
13. Aprendizaje Autónomo
14. Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones

15. Innovación y Creatividad

16. Iniciativa y Espíritu Emprendedor

17. Responsabilidad

18. Autoconfianza

Para la presente investigación, los puntos anteriores funcionan como insumo para plantear una eventual propuesta de centro de evaluación por competencias que ofrecería como beneficios:

1. La elaboración de fichas específicas aplicables por torre funcional
2. La mejora en relación con los requisitos específicos para los perfiles de puestos de nivel 2
3. Entender con mayor claridad la descripción de competencia, aplicabilidad, alcance y cualquier otro aspecto que mejore la evaluación del recurso humano interno.
4. Dar contenido a una base de datos eficaz para la ubicación de colaboradores con características deseables para ciertos perfiles.
5. Mantener una base de datos relacionada con evaluación del desempeño.
6. Promover las capacitaciones de los colaboradores con fundamento en los resultados obtenidos a través de las entrevistas iniciales, así como por las evaluaciones del desempeño obtenidas.

En relación con el punto 6 es importante destacar que Auxis cuenta con una plataforma de capacitación del personal que permite el acceso a cursos relacionados con mejoras para el

nivel de inglés, herramientas Office y cursos de liderazgo. Esta plataforma puede enriquecerse a fin de potenciar las competencias transversales y ofrecer a los usuarios cursos para la comprensión de sus propias habilidades y aprender a utilizarlas de acuerdo con diferentes situaciones aprovechando al máximo su potencial.

“Las competencias en el ámbito laboral permiten al departamento de recursos humanos tener una visión integral de las actividades propias de los puestos de trabajo aplicables al talento humano que, con una dirección donde prima el factor humano, los empleados y principalmente las jefaturas, aportarán sus mejores particularidades profesionales para llegar a los objetivos de empresa ya que, las competencias profesionales se han evaluado por medio de herramientas tradicionales como la entrevista y la aplicación de pruebas medibles, dependiendo de las competencias genéricas del puesto de trabajo.” (Gómez, 2020, p. 19)

De acuerdo con la cita anterior, se podría deducir que el Departamento de Recursos Humanos de Auxis puede, además de tener la posibilidad de conocer las habilidades de su recurso humano, también discriminar cuáles actividades son propias para cada persona de acuerdo con las necesidades del perfil del puesto. Esto significa una excelente ventaja pues ofrece la posibilidad de seleccionar colaboradores aptos para perfiles con actividades específicas de tal manera que se ahorre tiempo en la curva de ajuste que requiere el colaborador.

Esto supera la forma tradicional de evaluación de candidatos para un puesto, ya que se hace a través de la selección de pruebas que pueden ser académicas, psicológicas y por experiencia adquirida. En contraste, las pruebas para la evaluación de competencias genéricas y transversales se relacionan con otros tipos de pruebas como son de personalidad, inteligencia, adaptabilidad al puesto, test de habilidades y test de aptitudes. Una vez realizadas las pruebas académicas, si un candidato es elegido, el paso a seguir se relaciona con la valoración de

competencias para luego continuar con el proceso administrativo de reclutamiento de la persona.

Componentes de las competencias

Los componentes de las competencias atribuibles a una persona permiten que se haga la asociación con determinado perfil, esta se traduce en los requisitos que un puesto exige y que, el individuo debe demostrar que posee, para cumplir con el desempeño eficaz de ese puesto. En algunas organizaciones se definen las competencias como “habilidades deseables” y también están relacionadas con las características de la personalidad que implican saber ser y saber hacer, entre otros aspectos, sin embargo, esto puede variar de una empresa a otra, incluso de un puesto a otro.

Según indica Pereda y Berrocal (2006, como se citó en Mejía, 2019) se asegura que “...para que una persona pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias, que conforman el perfil de exigencia del puesto entonces, es preciso que la persona evaluada demuestre poseer una serie de atributos como los siguientes:

- Saber: el conjunto de conocimientos que permiten a la persona realizar los comportamientos esperados en un cargo, oficio, profesión o puesto de trabajo. En otras palabras, capacidad académica.
- Saber hacer: que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas prácticos y operativos que le plantea su trabajo. En suma, se hace referencia a habilidades y destrezas, lo que nos refiere a la experiencia.
- Saber estar: no basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; también es preciso que los comportamientos se ajusten a las

normas y reglas de la organización en general y de su grupo de trabajo. De este aspecto se puede afirmar que se refiere a las buenas relaciones laborales y el trabajo en equipo.

- Querer hacer: además de lo anterior, la persona debe estar dispuesta a llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia; en este caso, claramente, se habla de aspectos motivacionales, asociados a la vocación. Perfectamente este aspecto calza con la proactividad y la buena actitud ante el día a día en el ambiente laboral.
- Poder hacer: se refiere a las habilidades, destrezas y capacidad corporal del individuo. En este punto se hace alusión a que la persona disponga de los medios y recursos físicos y mentales necesarios para llevar a cabo operaciones, ejecuciones y acciones. Esta descripción habla por sí sola, el individuo evaluado debe contar con atributos que le permitan desarrollarse integralmente para el perfil profesional propuesto” (p. 14).

Aunado a los componentes anteriores, es importante agregar la conveniencia de que cada persona se mantenga en constante actualización de conocimientos y se involucre en actividades que promuevan sus habilidades, de tal manera que evolucione en el crecimiento propio de su campo de experiencia, las capacidades de comunicación y desenvolvimiento propios del campo laboral donde trabaja. Evolucionar siempre le permitirá a un colaborador disminuir la resistencia al cambio y generar motores de crecimiento, motivación y proactividad.

Además, es un hecho que con la rotación de personal que puede experimentar cualquier empresa, se dan posibilidades para que las personas hagan cambio de puesto dentro de la misma empresa. Una empresa con compromiso de crecimiento de sus colaboradores considerará siempre como primera línea de búsqueda, personal interno, además de que un ascenso puede

ser una importante oportunidad para el crecimiento profesional y genera motivación, y como beneficio para la empresa se podría señalar la oportunidad de disponer de recurso humano interno que tendría una menor curva de aprendizaje ya que, como parte de la fuerza laboral el colaborador ya existe. También es conocido que las empresas pueden verse en la necesidad de reclutar personal que está sobrecalificado para ciertos puestos, y es entonces cuando un ascenso beneficia a ambas partes, al dar una oportunidad de crecimiento al colaborador, y la empresa obtiene un colaborador de mayor capacidad que requiere una menor curva de aprendizaje.

Elementos que conforman las competencias

Se puede afirmar, sin lugar a duda, que todas las personas tienen un temperamento propio de su forma de ser, intrínseco en su biología, y un comportamiento que se va formando a lo largo de la vida, esta combinación de elementos cambia y se pueden aprender o desaprender conforme se avanza en la experiencia y la madurez del individuo. A nivel empresarial se pueden definir las características y habilidades específicas para un perfil y se trata de encontrar una persona idónea para llenar un puesto. Menciona Bravo (2013) que en el ser humano “...influyen su personalidad, carácter, temperamento, valores, creencias, convicciones, conocimientos, intelecto, habilidades y motivaciones temporales o permanentes. Todos ellos permiten entender a la persona en sus actitudes, aptitudes y motivaciones dentro de la organización.” (p. 97). Lo que afirma que una persona puede ser idónea para un puesto de acuerdo, no solo con su preparación académica, sino también por los elementos mencionados conformando competencias aplicables en el ambiente organizacional.

Influencia en el ambiente organizacional

La influencia del ambiente organizacional comprende la dinámica más allá de un espacio físico, también se refiere a la atmósfera laboral que se ejerce y como esto da y recibe afectación por las conductas y el comportamiento de quienes trabajan en las diferentes áreas o

torres funcionales de una empresa, de tal manera que, se manifiesta un impacto en las personas y hace que se sientan o no cómodas, motivadas, capaces y afines a los objetivos empresariales. De acuerdo con Caraveo (2004) “El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional” (p. 83).

Esta afirmación manifiesta que el clima organizacional está relacionado con personalidades en cada área, ya que se puede afirmar que las personas que trabajan en informática, poseen características muy diferentes a las designadas a servicio al cliente, o a los colaboradores de contabilidad. Las diferencias no solo radican en el área, sino que son afectadas por la relación que existe con el entorno profesional donde se desenvuelven.

Por su parte, las personas que trabajan en área de contabilidad y finanzas requieren conductas muy ordenadas, que tengan capacidad de trabajar bajo presión y cumplir plazos de entrega de informes o realizar retroalimentación a juntas directivas sobre aspectos financiero-contables, pero que cuentan con excelentes habilidades de comunicación con el cliente. Todas estas características de la personalidad, dentro de las diferentes áreas impactan el clima organizacional.

Tomando en consideración la influencia del ambiente organizacional, queda manifiesto la necesidad de tener en consideración no solo la evaluación de las competencias genéricas sino también las competencias transversales para cualquier puesto, indistintamente de la torre funcional, esto en función de los objetivos empresariales de Auxis CR y su compromiso con los clientes.

Según indica Alles (2000, como se citó en Mejía, 2019) “los principales contenidos del concepto de competencias son:

- Motivación: son los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- Características: considera características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. La autoestima y la autoconfianza son ejemplo de esto.
- Conocimiento: es la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- Habilidad: es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.” (p. 15).

Estos elementos se relacionan con características del temperamento que abren camino a que una persona se desempeñe en un puesto por sus propias características y habilidades. Usualmente se dice en el ámbito empresarial que una persona motivada tiene mayores posibilidades de adaptarse, crecer y desenvolverse en cualquier ambiente. Tal como se ve en cada una de las definiciones de estos elementos, cada uno juega un papel importante para que una persona se desenvuelva en su trabajo.

Contexto de Auxis y sus torres funcionales

Auxis tiene su origen y sede central en Estados Unidos, y desde su establecimiento en Costa Rica, México y Colombia, definió internamente sus áreas funcionales como torres funcionales, razón por la que a lo largo de esta investigación se maneja este concepto. Para Bustamante (2013), “la gestión de las áreas estratégicas funcionales dentro de una empresa internacional se debe al diseño organizativo, con el fin de alcanzar una interacción y comunicación común en cada una de sus sedes y así alcanzar la consolidación de sus objetivos empresariales.” (p. 58) Este concepto está asociado a que el mercado global se abre camino y

surgen conceptos que deben ser manejados en diferentes países, aplicables por todos en un lenguaje común y comprensible indistintamente del lugar donde se trabaje.

Para comprender la brecha que existe en Auxis en relación con la evaluación de competencias, es importante contextualizar que, a través de su Departamento de Recursos Humanos, se llegó a la conclusión de que, si se lleva a cabo el análisis por competencias genéricas y se agrega la evaluación de competencias transversales, se otorgará una serie de aspectos específicos atribuibles al recurso humano ya existente de una manera más concreta y efectiva por torre funcional, pues no se ha hecho una diferenciación en este sentido durante los años que la empresa ha estado radicada en Costa Rica.

Auxis CR tiene claro que el recurso humano interno tiene capacidades que no han sido evaluadas, descubiertas o aprovechadas por el simple hecho de no contar con un proceso adecuado de evaluación diferenciado por área estratégica o torre funcional, refiriéndose concretamente a los tres ejes de servicio que en este momento se ofrecen al público, Contabilidad y Finanzas, Soporte de Operaciones de Negocio y Tecnologías de Información.

Para un entendimiento más claro en la tabla 1.1. se refleja información contenida en la página web de Auxis.com, donde se indican los conceptos manejados a la fecha para definir las torres funcionales o áreas de servicios ofrecidos a los clientes, el objetivo y las actividades que ofrece de cada una de ellas:

Tabla 1.

Cuadro de Torres Funcionales de Auxis Costa Rica para nivel II

TORRES FUNCIONALES DE LA EMPRESA AUXIS
--

“Auxis, una empresa de soluciones de transformación digital que ayuda a los clientes a crear programas de transformación personalizados para lograr resultados específicos ya sea en una función o departamento específico o de manera integral en toda la organización. Para lograrlo, apoyamos a los clientes en su proceso de principio a fin, desde las primeras etapas de definición de su estrategia de transformación digital hasta la implementación y optimización continua y las operaciones”

Finanzas y Contabilidad	Tecnologías de Información	Soporte de Operación de Negocios
Auxis lo acompaña en cada paso de su proceso de transformación financiera, desde la estrategia hasta la implementación. Nuestros servicios de transformación financiera, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de la agenda de los directores financieros modernos.	Ayudamos a su función de TI a lograr una ejecución diaria perfecta y al mismo tiempo aumentamos su capacidad para concentrarse y cumplir con la agenda de crecimiento corporativo a través de nuestros servicios de modernización de TI.	Auxis ofrece soluciones personalizadas para funciones de <i>back office</i> y soporte de <i>front office</i> , ofreciendo una amplia gama de servicios de <i>outsourcing</i> de alto valor.
● Evaluación de optimización financiera	● Servicio de asistencia informática	● Finanzas y contabilidad ● Servicio al cliente

● Servicios compartidos ● Subcontratación de finanzas y contabilidad ● Automatización inteligente ● Inteligencia empresarial u análisis ● Herramientas de automatización y mejora de procesos ● Implementación de Oracle Netsuite ERP	● Gestión de infraestructura ● Servicios de transformación en la nube ● Servicios gestionados de centro de datos ● Servicios de seguridad gestionados de TI ● Servicios RPA	● Recursos humanos ● Gestión del ciclo de ingresos de la atención sanitaria ● Operaciones de préstamo ● Otros servicios de operaciones comerciales ● Transformación digital ● Cuentas por cobrar ● Cuentas por pagar
--	---	--

Nota: Torres funcionales de Auxis con detalle de servicios que brindan.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, los servicios y actividades en las que se desenvuelve cada torre son totalmente diferenciados, tienen un público meta diferente y, por lo tanto, los servicios que requieren capacidades y competencias visiblemente específicas para los perfiles de puesto de cada área, de tal manera que clasifique el recurso humano para cada una de estas.

¿Por qué es importante el análisis de perfiles de puestos por competencias?

A través del análisis de los perfiles de puestos de una empresa se busca incorporar acciones para desarrollar las estrategias corporativas y para implementar mejores prácticas pues

la idea es determinar, de acuerdo con dichos perfiles, cuáles personas poseen conocimientos, destrezas, actitudes y otras habilidades que se ajusten al mejor desempeño por perfil. Para Mejía (2019), la palabra perfil se relaciona para designar aquellos rasgos particulares que caracterizan a una persona y le sirven para diferenciarse de otras, estos pueden ser adquiridos o innatos, por eso algunos de estos rasgos son clave para algunos puestos.

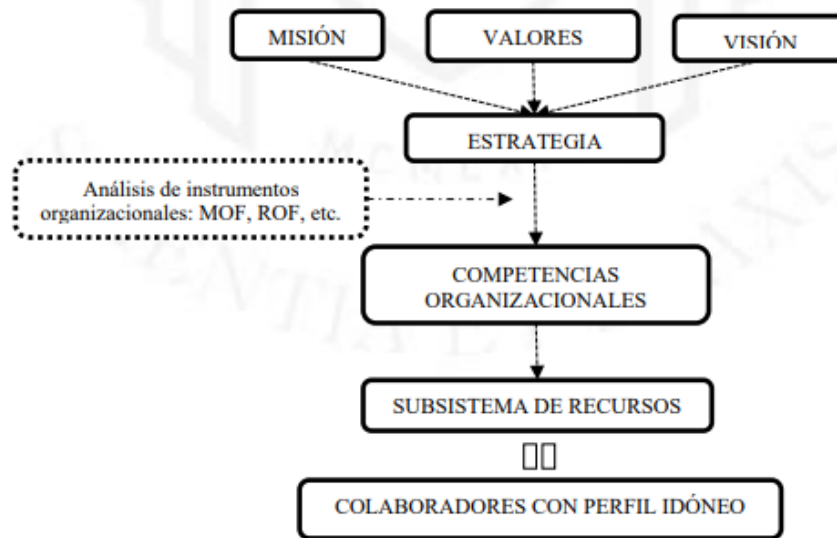
Los atributos distintivos destacables para el recurso humano interno de Auxis ayudaría a mejorar la selección de personal dentro del recurso humano interno, de acuerdo con el contexto por torre funcional para detectar las competencias genéricas y transversales de cada perfil profesional y como resultado, brindar a los clientes los mejores candidatos con las habilidades y características que cada uno necesita. Esta acción se alinea con el objetivo de la empresa que busca que sus clientes alcancen el éxito de su negocio.

En la figura 3.3 aportada por Mejía (2019), se puede apreciar como la misión, visión de valores conforman la estrategia, y a partir de esta, se definen las competencias organizacionales, de tal manera que la gestión del departamento de recursos humanos también accione las mejores estrategias para definir los perfiles idóneos con el fin de reclutar colaboradores que se ajusten a la estrategia organizacional.

Figura 1.

Implementación de Enfoque por Competencias

Figura 3.3.
Implementación del enfoque por competencias



Nota: La figura anterior describe cómo se derivan las competencias a partir de la misión, visión y valores de cada empresa (p.18)

Se puede afirmar entonces que, a partir de los objetivos estratégicos, se definen los perfiles, y estos por su parte, son evaluados por medio de indicadores de tal manera que se abarquen tanto las competencias genéricas, así como las transversales.

Para esta investigación, las tres torres funcionales de Auxis concentran para su nivel 2 tres perfiles de los cuales se ahondará sus conceptos:

- Líder de área
- Supervisor de área
- Entrenador de área

Concretamente, para iniciar con el concepto de líder existen infinidad de definiciones, y muchos enfoques dentro del marco de la administración de empresas. Destacan diferentes conceptos de acuerdo con enfoques o aspectos en relación con el clima organizacional, no

obstante, la definición para el estudio de competencias, en relación con el concepto de liderazgo en un individuo según Davis y Newstrom, (1991 como se citó en Clerc, Saldivia y Serrano, 2006), “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar para alcanzar objetivos” (p.4)

Adicionalmente los autores se refieren a Kotter (1998, como se citó en Clerc, Saldivia y Serrano, 2006), quien considera el liderazgo como

“... el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo efectivo lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo” (p.4).

Estas definiciones se alinean con el objetivo de Auxis que es ofrecer a sus clientes servicios que los ayuden a alcanzar el éxito en su empresa.

El liderazgo involucra a las personas de todos los niveles, permite distribuir las labores, encamina o corrige conductas en el personal subordinado e inculca valores. Estas competencias transversales en un líder no son enseñadas académicamente, sino que se requiere de las habilidades propias de una persona que se ha ido desarrollando laboralmente, perfecciona su habilidad de liderar a través de la experiencia y desarrolla destrezas que son inherentes a un líder, son cualidades innatas o aprendidas que le permiten dirigir a un grupo y conseguir metas fijas en común.

Por otro lado, el concepto para el perfil de supervisor se refiere a un puesto clave organizacionalmente, ya que es el punto de partida para que un nuevo colaborador se desempeñe adecuadamente en el puesto asignado de acuerdo con las labores establecidas. El supervisor es clave para la ejecución de las actividades asignadas y es quien valora las capacidades de desempeño de los colaboradores y sus necesidades de capacitación, además establece las métricas alcanzadas por las personas a su cargo.

El ejercicio de la supervisión tiene como pregunta base ¿Para quién? que da origen a los grupos clave de acuerdo con el área a supervisar, de tal manera que se logre alcanzar el éxito. Esta tarea puede convertirse en una labor compleja porque implica que alguien dirige las acciones de los diferentes equipos de trabajo de manera efectiva. Algunos aspectos señalados por Jáuregu y Núñez (2007) para el desempeño de un supervisor son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Motivación
- Capacitación
- Control
- Solución de problemas (p. 21)

Como puede apreciarse, todos estos aspectos tienen como base los aprendizajes académicos, especialmente en el contexto administrativo, sin embargo, algunos de estos aspectos también pueden permitirse valorar competencias y habilidades de competencias que, en un eventual centro de evaluación, permitiría a Auxis ofrecer una supervisión enfocada en las mejores prácticas de servicio al cliente. No debe perderse de vista que Auxis ofrece servicios dirigidos al público y esto requiere competencias sociales, pues siempre los colaboradores están en constante contacto con los clientes.

Por último, y no menos importante, se define el perfil de un entrenador como “...prácticas de talento humano que se deben hacer para lograr que la persona se enrole al puesto

del trabajo, a los procesos y al ambiente empresarial.” (Torres, 2019, p. 5). Este autor indica la importancia de realizar un plan de inducción y menciona tres tipos:

La inducción general se refiere al proceso mediante el cual el colaborador comprende la filosofía institucional, misión, visión, valores y competencias claves que enmarcan el quehacer de la empresa, su historia, su plan estratégico, su cultura organizacional, sus normas y reglamentos, la imagen corporativa y todo aquello que despierte el sentido de pertenencia en el colaborador y lo involucre en el desarrollo organizacional.

El segundo elemento mencionado por Torres ,(2019) en relación con la inducción, es la inducción específica que no se trata de entregar al colaborador un manual de instrucciones, sino del entrenamiento de este como estrategia de mejoramiento continuo y contempla el conocimiento que se debe tener acerca de sus herramientas, medios, espacios de trabajo, elementos de protección individual, interacción entre cargos, interpretación de procedimientos, relación con clientes, cuentas electrónicas corporativas y todo aquello que le permita realizar sus actividades en forma oportuna y eficiente.

El autor menciona una tercera inducción relacionada con el ascenso, la cual se ve como una estrategia de motivación y reconocimiento, para lo que se aplicaría una inducción específica al colaborador, ya que estaría ingresando a un nuevo cargo y aunque tenga una idea general del mismo, lo recomendable es dedicarle un tiempo prudente para que se enrole en las nuevas actividades y responsabilidades, caso que viene a ser aplicable para Auxis Costa Rica por la función de sus entrenadores cuando se contratan colaboradores para el nivel II.

La importancia de la inducción en casos de ascenso para el recurso humano interno radica en que, para este, debe contemplarse que es un proceso de aprendizaje que conduce al colaborador a alcanzar su desempeño de manera eficaz en su nuevo puesto, dando valor tanto a sus competencias genéricas como a las transversales, ya que, si estos aspectos no son

aplicados adecuadamente, podría generarse una curva de aprendizaje más tardía o incluso un traslado erróneo.

Entonces, la inducción aplicada por un entrenador también debe contemplar aspectos como las necesidades de capacitación que permitan la mejora de la calidad en los servicios, mejorar el clima organizacional, disminución de quejas o reclamos, y en contraste, permita la generación de sugerencias y establezca la resolución de necesidades que aporten valor a la empresa.

Estas definiciones relacionadas con las inducciones en sus diferentes aplicaciones, son relevantes para la investigación, ya que fortalece la importancia de un centro de evaluación por competencias, pues es a través de este que se gestiona su aplicación como parte de las estrategias necesarias en la evaluación de los colaboradores. Al ejecutarse una inducción como parte de los aspectos administrativos, se revelan valoraciones necesarias para concretar ascensos para el recurso humano interno. Auxis Costa Rica debe estar preparada desde todos los ángulos para el fortalecimiento de sus decisiones estratégicas como parte de un centro de evaluación capaz de brindarle a los colaboradores un proceso completo, formal y que esté acorde con los procesos administrativos más recientes.

Una vez expuesto el marco conceptual acerca de la propuesta para la implementación de un centro de evaluación por competencias, y habiendo desarrollado el espectro de componentes de la competencias genéricas y transversales, es importante señalar los aspectos que conforman las torres funcionales y los perfiles de puestos de Auxis, para nivel II. Este desarrollo de componentes permitirá enlazar los conceptos expuestos hasta ahora y su relación con el contexto actual de Auxis Costa Rica.

Cada uno de los perfiles, de cada torre funcional, establece de manera diferenciada los requerimientos del área profesional donde se especifica la experiencia, educación, habilidades

y competencias técnicas consignadas para cada perfil de puesto. Adicionalmente, se indican las responsabilidades para el puesto y, en algunos casos, se indican habilidades deseables, pero no en todos los casos. Estos componentes de los perfiles están formalmente consignados tal cual se presentan a continuación, para este estudio no fueron modificados y son los formatos que son utilizados actualmente como referencia para la contratación de personal para nivel II.

Como ya se ha mencionado las torres funcionales de Auxis son Torre funcional de Finanzas y Contabilidad, Torre funcional de Soporte de Operaciones de Negocio o la Torre funcional de Tecnologías de Información. Los documentos oficiales utilizados en este momento por Auxis CR para los perfiles profesionales, exponen los requisitos académicos y el nivel de experiencia, sin embargo, esta investigación abarca únicamente los aspectos relacionados con competencias transversales por lo que, no se profundizará en las competencias genéricas.

Descripción de perfiles por torre funcional para Nivel II

Tabla 2.

Perfiles de puestos para Torre Funcional de Contabilidad y Finanzas.

LÍDER	El líder de Contabilidad apoyará a los líderes de Contabilidad Senior en Auxis o en el cliente en las operaciones contables de este, lo que incluye gestionar los recursos que realizan las tareas contables bajo el alcance de Auxis asociadas con la empresa, tales como compras, cuentas por pagar, facturación, cuentas por cobrar, aplicación de efectivo, nómina, conciliaciones de cuentas, informes financieros, mantenimiento de registros contables, establecimiento y mantenimiento de controles financieros
-------	---

	adecuados, cierre de libros, desarrollo de presupuestos y aseguramiento de la precisión de los resultados financieros reportados por la empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. El líder de contabilidad reportará al supervisor, supervisor de Contabilidad Senior, Gerente de Contabilidad o al director Financiero de Auxis.
SUPERVISOR	El supervisor de Contabilidad será responsable de las operaciones contables de la empresa, incluida la gestión de los recursos que realizan las tareas administrativas asociadas a la empresa, como compras, cuentas por pagar, facturación, cuentas por cobrar, aplicación de efectivo, nóminas, conciliaciones de cuentas, informes financieros, mantenimiento de registros contables, establecimiento y mantenimiento de controles financieros adecuados, cierre de libros, elaboración de presupuestos y garantía de la exactitud de los resultados financieros comunicados por la empresa, de conformidad con los principios contables generalmente aceptados. El Supervisor de Contabilidad dependerá del Supervisor de Contabilidad Senior, del director de Contabilidad o del director Financiero de Auxis.
ENTRENADOR	El entrenador será responsable de crear, coordinar e impartir capacitación a los nuevos empleados y a los existentes, así como de colaborar con los formadores actuales para la estandarización de metodologías y la mejora continua.

Nota: Descripción de perfiles para nivel II, Contabilidad y Finanzas Auxis CR

Tabla 3.*Perfiles de puestos para Soporte de Operaciones de Negocios*

LÍDER	El líder de Servicio al Cliente será la principal interfaz con el cliente para las llamadas problemáticas; y proporcionará apoyo, dirección, supervisión y entrenamiento a los agentes asignados en todas las áreas de desempeño del trabajo, incluyendo el procesamiento de contactos con el consumidor, la resolución de problemas y la planificación del trabajo. Además, trabajará con el supervisor del servicio de atención al cliente para supervisar el rendimiento general del equipo, incluida la consecución del volumen de transacciones y las medidas de calidad, de acuerdo con las normas contractuales y operativas de la cuenta. El líder trabajará con el supervisor para establecer y supervisar la eficiencia del flujo de trabajo, los volúmenes de trabajo diarios y los horarios de trabajo para garantizar que se cumplan los objetivos de servicio al cliente de la empresa. En este puesto, el responsable de atención al cliente también participará directamente en el apoyo a las llamadas de los clientes y en la actividad transaccional relacionada.
SUPERVISOR	El supervisor de CS proporcionará apoyo profesional a las empresas y al servicio de atención al cliente, tanto individualmente como formando parte de un equipo de proyecto, centrándose en ayudar a los clientes del servicio de atención al cliente de Auxis para garantizar altos niveles de satisfacción del cliente y productividad. La persona proporcionará apoyo,

	dirección, supervisión y entrenamiento al equipo asignado en todas las áreas de desempeño del trabajo, incluyendo el procesamiento de contactos con el consumidor, la resolución de problemas y la planificación del trabajo. Además, esta persona trabajará con los jefes de Servicio al Cliente para supervisar el rendimiento general del equipo, incluida la consecución del volumen transaccional objetivo y las medidas de calidad, según las normas contractuales y operativas de la cuenta. El supervisor de Atención al Cliente establecerá y supervisará la eficiencia del flujo de trabajo, los volúmenes de trabajo diarios y los horarios de trabajo para garantizar que se alcanzan los objetivos de atención al cliente de la empresa. En este puesto, el supervisor de Atención al Cliente también participa directamente en la gestión de los problemas escalados relacionados con las llamadas de los clientes y la actividad transaccional relacionada.
ENTRENADOR	El entrenador será responsable de crear, coordinar e impartir capacitación a los nuevos empleados y a los empleados existentes, así como de colaborar con los formadores actuales para la estandarización de metodologías y la mejora continua.

Nota: Descripción de perfiles para nivel II, Soporte de Operaciones de Negocios Auxis CR

Tabla 4.*Perfiles de puestos para Torre Funcional de Tecnologías de Información*

LÍDER	Como líder del equipo de Ingeniería, supervisará un equipo técnico responsable de la solución, automatización y resolución de problemas de servicio escalados. Tus objetivos generales serán garantizar operaciones eficientes, resolución de problemas y mejora continua. Este rol implica contratar, capacitar y delegar tareas laborales, así como colaborar con colegas para identificar y solucionar problemas técnicos. En esta función, evaluará los procesos del equipo para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora que optimicen las operaciones y alcancen los objetivos de servicio del equipo. También incluirá entre sus responsabilidades asegurar que la capacitación actual esté actualizada y alineada con la implementación de iniciativas de mejora, así como desarrollar programas de resolución de problemas y supervisar modificaciones en los sistemas.
SUPERVISOR	La responsabilidad del Supervisor de Servicio (SDSUP) es supervisar los recursos del Servicio de Atención y garantizar que los usuarios finales reciban la asistencia adecuada. El SDSUP se encargará de asegurar el funcionamiento óptimo del Servicio de Atención y de los analistas de Servicio de Atención, incluyendo la programación, evaluaciones de desempeño, monitoreo del rendimiento e informes de los KPI según lo definido por el negocio o el cliente.

ENTRENADOR	El entrenador será responsable de crear, coordinar e impartir capacitación a los nuevos empleados y a los empleados existentes, así como de colaborar con los formadores actuales para la estandarización de metodologías y la mejora continua.
------------	---

Nota: Descripción de perfiles para nivel II, Tecnologías de Información, Auxis CR

Importancia del análisis de puestos

Como punto de partida, debe tenerse en consideración que, además de las competencias evaluables en los candidatos, los puestos que ofrece una empresa deben estudiarse a fondo, pues podría incurrirse en error el escoger puestos con funciones poco eficaces. En su defecto, el punto de partida para la oferta de servicios como los indicados en las torres funcionales de Auxis, requiere la comprobación de que su diseño es apto para que, cuando un colaborador lo desempeñe, este sea congruente con el área o torre funcional, y además cumpla con las necesidades de los clientes.

De acuerdo con lo expuesto por Mejía (2019), la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades profesionales son aspectos indispensables, pero estos no son suficientes para seleccionar un candidato. La administración actual busca actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, de tal manera que los profesionales sean diferenciados como postulantes aceptables con mayores posibilidades de alcanzar el éxito.

Siguiendo la línea de pensamiento de la autora, no basta con la formación académica y los años de haber laborado en algún campo, la personalidad forma parte integral del desempeño de colaboración, porque esto definirá el manejo de situaciones y el correcto rendimiento laboral.

Importancia de un centro de evaluación

Según Galíndez, Villanueva, Rodríguez y Rojas (2021)

“...un centro de evaluación se basa en un método donde se evalúa la conducta de un candidato a través de múltiples datos, observadores entrenados y técnicas dirigidas a la simulación de tareas específicas, donde se ponen en práctica las competencias requeridas para un cargo determinado” (p. 4).

Esta definición conduce esta investigación a la valoración de un proceso de observación interna denominado Centro de Evaluación o *Assessment Center*:

“... que se encarga de realizar una evaluación estandarizada a través de diferentes técnicas que le permite examinar, valorar y analizar el potencial que el futuro trabajador tiene. De esta manera, se identificarán las capacidades, habilidades y experiencias del postulante, adicionalmente permite saber qué habilidades de liderazgo tiene el talento humano, que puedan ser canalizadas para el logro eficiente de los objetivos organizacionales.” (Barba y Salguero, 2022, p. 428).

De la definición de centro de evaluación, se postula la necesidad de un proceso de este nivel para la empresa Auxis CR, debido a que permitiría al personal interno ser valorado por su capacidad académica para alcanzar mejores puestos, e incorporar mejoras mediante la valoración de competencias transversales. Este proceso permite al colaborador mostrar su capacidad para desempeñarse de manera efectiva en roles de trabajo establecidos para cada torre funcional por el desarrollo pleno de sus capacidades.

Adicionalmente, dentro de los beneficios que tiene la incorporación de un centro de evaluación, los líderes tendrían la oportunidad de robustecer sus equipos de trabajo con personal competente por las características de su manejo de habilidades y actitudes necesarias

para ciertos puestos dentro de las torres funcionales. Para Auxis CR puede significar un beneficio conocer con qué tipo de personal cuenta, si es idóneo para sus torres de trabajo y de esta manera, minimizar el riesgo de la rotación de personal, además de que se fortalecen los objetivos organizacionales.

Aspectos de un centro de evaluación

Para crear el centro de evaluación por competencias para Auxis CR, sería recomendable tomar en consideración los aspectos indicados por Ricardo, Hernández, Zumba, Márquez y Balla (2019).

- Definir los aspectos susceptibles en la medición.
- Combinar diferentes herramientas que permitan profundizar en las capacidades propias de cada individuo con relación al conjunto.
- Contar con un conjunto de evaluadores como de personas susceptibles de ser evaluadas (p. 640).

Estos aspectos significan una guía de cómo iniciar un centro de evaluación por competencias. Tal como se indicó en párrafos anteriores se promueve el análisis de los perfiles como punto de partida y una vez obtenidos los datos, el paso a seguir es cómo valorar esta información, entonces entra en juego el uso de componentes medibles y la aplicación de una escala de valor que permita generar datos concretos. Estas métricas se pueden obtener a través de instrumentos de medición que pueden ser evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional y cualquier otro instrumento aplicable a cada perfil.

Por último y no menos importante, las personas que analicen apliquen y valoren estos instrumentos de medición deben tener la preparación correcta para aplicar la valoración de

competencias y en especial saber determinar los resultados obtenidos de forma correcta al perfil ,de tal manera que se acople a las habilidades detectadas para el colaborador.

Reclutamiento de personal

Tal como afirma Rojas Neira, M. T. (2020):

“Este es uno de los factores más importantes a la hora de decidir quiénes serán los colaboradores que harán parte de la organización, los encargados de cumplir todas las metas establecidas y el cumplimiento de todos los indicadores y rentabilidad de estas es dentro de la gestión del talento humano, aquella herramienta a la cual conocemos como reclutamiento y selección de personal” (p. 4)

Una vez que una persona pasa a formar parte de una empresa, se abre la posibilidad relacionada con la promoción interna. Esta permite que cada individuo se sienta valorado, motivado y por consiguiente sólido, lo que le otorga estabilidad económica y emocional. Por su parte, la empresa robustece su planilla por la baja rotación y asegura contar con recurso humano de alto valor que le permitirá sostenerse en el mercado por la alta calidad de sus resultados empresariales y cumplimiento de objetivos.

En relación con las competencias, es importante para las organizaciones promover las capacitaciones, ya que a través de estas se puede brindar oportunidades para los colaboradores para crecer dentro de la misma empresa, de tal manera que alcancen ascensos o traslados a otras áreas de mayor rango, teniendo como ventaja, el conocimiento y las capacidades que no tiene un empleado nuevo. Es importante señalar que, aunque los ascensos o traslados son dentro de la misma empresa, siempre existe una curva de aprendizaje, en otras palabras, este proceso tomará algunos meses hasta alcanzar la adaptación, sin embargo, una persona que ya

trabaja para la empresa tendrá mayores posibilidades de tener una curva de aprendizaje de menor tiempo en relación con una que entre como recurso nuevo.

Mejores prácticas de reclutamiento de personal

De acuerdo con Palacios & Peña (2023), el Reclutamiento 2.0 vino como herramienta al cabo del poco tiempo por el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, de esta manera se consigue que exista un acercamiento estrecho entre los profesionales de recursos humanos y las personas, trayendo también una cantidad de datos que anteriormente no se podían obtener debido a las limitaciones que tienen los métodos convencionales.

La implementación de mejores prácticas en el reclutamiento de personal abre un abanico de valoración de características, habilidades, comportamientos y capacidades que siempre han sido parte de los individuos pero que, a diferencia de las valoraciones actuales, estas solo fueron descubiertas con el paso del tiempo, refiriendo la parte positiva. En contraste, muchas personas fueron subvaloradas por la falta de conocimiento. No es un secreto que las personas nacen con “dones” y muchas otras los cultivan, pero estos dones siempre serán parte de cada persona y hoy es posible valorar cualitativamente a las personas para que sean ubicadas estratégicamente dentro de las organizaciones y exploten sus capacidades al máximo.

Concepto de competencias profesionales aplicable a un centro de evaluación

De acuerdo con Mejía, (2019), los pioneros en la investigación de la definición por competencias fueron McClelland y Winter en 1973, quienes realizaron una comparación entre personas que habían tenido éxito en su trabajo y los que no lo habían tenido. El objetivo de esta observación fue detectar aquellas características personales atribuibles al individuo que los hubieran llevado a resultados favorables.

Por lo anteriormente indicado, se podría afirmar que, dentro del marco de la administración, ha habido inquietud por otorgar valor a las características y habilidades de personalidad aplicables al ambiente laboral, que además son aspectos medibles y que, en el mejor de los casos, estos inciden en los resultados laborales, así como en el mejor desempeño administrativo de las empresas para alcanzar el éxito.

Proceso de selección basado en competencias para un centro de evaluación

El proceso de selección por competencias para un centro de evaluación tiene como objetivo alcanzar la optimización organizacional, a través del aprovechamiento de las habilidades que cada persona posee, esto lleva a cada individuo a ser un actor principal en el proceso de cambio. De esta manera se cumplen los planes estratégicos donde, la alta dirección y los mandos medios, se comprometen a identificar y promover el máximo aprovechamiento del recurso humano.

Mejía, (2019) destaca en relación con las competencias profesionales que son recomendadas para aplicar en un centro de evaluación que se aplique la combinación de los siguientes aspectos:

- Los conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (saber)
- Las formas metodológicas de proceder en el trabajo (saber hacer)
- Las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (saber estar)
- Las formas de organización e interacción (saber ser)

Para Auxis Costa Rica, es claro que ha sido importante la valoración del personal contratado en cuanto a las competencias profesionales, y ha llegado a la conclusión de que estas deben cumplir con todos los requisitos profesionales bajo el marco de las competencias

instrumentales que definen las capacidades académicas y de experiencia que debe tener el colaborador. Sobre la marcha y con el tiempo, se comprueba que además de estas competencias instrumentales, hay personas que tienen capacidades personales y sistemáticas que permiten el desarrollo de otras habilidades a las establecidas en los perfiles de puesto.

Este tipo de evaluación viene a convertirse en una necesidad, ya que aportaría al personal de recursos humanos sostener el crecimiento de los colaboradores que ya son parte de la empresa con mayor efectividad, ya que las habilidades y capacidades que son altamente valoradas requieren cierta autonomía, habilidades de comunicación con clientes o resolución de conflictos, razón por la que es recomendable conocer otros métodos de valoración de personal que permita ascensos más acertados en Auxis.

Establecer una escala de valores específicamente diseñada para las competencias puede ser analizada como un instrumento adecuado y valioso para no infravalorar a los colaboradores y destacar qué otras posibilidades tienen dentro de la empresa, además, esto conformaría una base de datos consistente y establecida formalmente dentro del departamento de recursos humanos.

Continuando con la postura de Mejía, (2019), la valoración por competencias en un centro de evaluación puede alcanzar un nivel de optimización del recurso humano si se mejora y simplifica la gestión integrada de los colaboradores. Se alcanzaría el desarrollo de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos, además de que coincidiría la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. Es fundamental que se vincule a la plana directiva en una gestión humana y eficiente de sus recursos humanos ya que debe ser del conocimiento de la alta gerencia la capacidad del recurso humano con el que se cuenta para generar planificación estratégica optimizada lo que además contribuiría al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno

cambiante. “La toma de decisiones podría ser mayormente objetiva y con criterios homogéneos.” (Becerra y Campos, 2012, p. 19)

Características observables para un centro de evaluación

De acuerdo con Mejía (2019) para poder establecer un modelo de evaluación por competencias debe tenerse en cuenta el análisis de los perfiles de los puestos, de tal manera que se establezca su composición, y determine características medibles y observables, y refiere lo indicado por Dessler y Varela (2011 como se citó en Mejía 2019) “Términos de competencias conductuales, medibles y observables (conocimientos, habilidades y/o comportamientos) que el postulante o el trabajador que ocupa el puesto debe mostrar para desempeñar bien su labor” (p.3). De tal manera entonces, se puede apreciar en la tabla 5 un desglose del análisis básico sugerido para aplicar a los puestos consignados por torre funcional que permite estructurar la información a modo de ficha para cada perfil, de cada torre funcional, determinar las características del puesto, su ejecución y las competencias necesarias que le agregarían valor.

Tabla 5.

Componentes de una ficha para perfil de puesto

Análisis descriptivo de puestos por torre funcional	Requisitos, competencias y condiciones para el puesto	Definición del perfil competencias
Análisis del puesto	¿Qué hace?	Niveles y grados requeridos para cada torre funcional

Descripción del puesto	¿Cómo se hace?	
Especificaciones del puesto	¿Para qué lo hace?	
Competencias del puesto		

Nota: Detalle de datos que debe contemplar una ficha de perfil de puesto.

De acuerdo con los datos anteriores, bajo el marco de observación que se establece a través de un centro de evaluación o *assessment center*, es posible sostener la valoración de competencias de los candidatos mediante la implementación de bases de datos que ofrezcan los elementos evaluados en los colaboradores desde su ingreso, lo que permite la toma de decisiones enfocadas en sus habilidades y no solo en su capacidad académica y experiencia.

Grados de competencias

Organizacionalmente es conocido que la empresas hacen evaluaciones del desempeño para todo el personal de forma periódica, donde se destacan las competencias desarrolladas en cada individuo, con un alcance en la mayor parte de los casos, relacionado con el cumplimiento de metas, objetivos y cualquier otro factor propio de la estrategia organizacional, sin embargo, para efecto de Auxis CR, en los perfiles de los puestos destacan responsabilidades o requerimientos “consignados como deseables, ya que no están puntualmente desarrollados en un Diccionario de Competencias que de tal manera que se defina. Un Diccionario de competencias Mejía, (2019) lo define como:

El conjunto de aptitudes necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Comprende tanto las competencias genéricas u organizacionales, las competencias directivas y las específicas; [es el documento que recoge la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles o grados]. (p.20)

Un diccionario de competencias permitiría establecer en forma concreta conceptos de habilidades relacionados con los requisitos deseables para los diferentes puestos de Auxis, de tal manera que se genere una base de datos con las habilidades por perfil de puesto, y que pueda ser consultada en todo momento en caso de que haya una vacante en cualquier torre funcional. Para poder generar este diccionario de competencias también es deseable contar con instrumentos de medición propicias, que contenga una escala de valor.

De acuerdo con la información desarrollada en este capítulo, es de suma importancia destacar que el centro de evaluación por competencias debe contar con información clara para determinar puntualmente los perfiles profesionales de líder, supervisor y entrenador para nivel 2, por torre funcional, que forman parte de la jerarquía organizacional, de tal manera que se establezcan las competencias genéricas para el puesto, y además se detalle las competencias transversales propias de la jerarquía. Con dicho esquema, cada evaluador puede hacer entrevistas para el recurso humano interno que pueda ser valorado. Es claro que las habilidades técnicas tienen especificaciones que no forman parte de lo expuesto en este estudio, por lo que a continuación se ahondará en conceptos de competencias transversales compatibles con los puestos de la empresa Auxis CR.

Ejemplos de actividades para Centros de Evaluación

De acuerdo con las fichas de competencias sugeridas en párrafos anteriores, también se requiere determinar qué tipo de actividades pueden servir para establecer las actividades de evaluación pueden resultar aplicables de acuerdo con el análisis de los perfiles. Estas

actividades tienen el propósito de reflejar indicadores adaptados a cada torre funcional y establecer niveles del desarrollo de las competencias de los colaboradores. “Dichos indicadores establecerán qué es lo que se va a evaluar de cada competencia. A la vez, se proponen una serie de procedimientos que responderán a la cuestión ¿cómo lo vamos a evaluar? Por último, “la inclusión de una serie de instrumentos de evaluación que ayudarán a calificar de forma fiable y objetiva el nivel competencial adquirido.” (García, 2009, p. 290)

Según la cita anterior, Auxis CR debe contemplar para la valoración de competencias no solamente los datos de las habilidades que los evaluados, sino también establecer instrumentos que ofrezcan valores objetivos y utilizar las métricas generadas por los indicadores para consignar en la base de datos de los colaboradores cuántas y cuáles capacidades y habilidades son aplicables de acuerdo con las torres funcionales.

Continuando con las recomendaciones de García, (2009), dichas actividades deben contemplar como parte de su ficha:

- Descripción de la actividad
- Denominación de la actividad
- Objetivo y descripción
- Competencia principal y secundarias
- Tiempos de preparación (en caso de ser requerido)
- Tipos de trabajo aplicables a las competencias
- Tiempo

- Material y documentación (en caso de ser requerido)
- Procedimientos de evaluación
- Instrumento de evaluación
- Comentarios adicionales (p. 291).

Instrumentos de evaluación

“...una buena estrategia consiste en contar con una serie de instrumentos que nos ayuden en la labor de evaluar (y quizá también calificar).” (García, 2009 p. 291), quien establece que la utilización de instrumentos de evaluación forma parte de una buena estrategia aplicable en este caso para el proceso de reclutamiento y selección, dado que estas métricas favorecen los análisis necesarios para cada colaborador.

Algunos de los instrumentos sugeridos para un centro de evaluación por competencias son:

Simulaciones de situaciones reales

Se refiere al diseño de ejercicios que reproduzcan escenarios laborales típicos para evaluar la toma de decisiones, la resolución de problemas y la capacidad de liderazgo.

Dinámicas de grupo

Aplicación de actividades grupales donde los candidatos deben colaborar para resolver situaciones o problemas. Esto puede ayudar a observar habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.

Entrevistas estructuradas

Procedimiento de aplicación de entrevistas con preguntas situacionales y de comportamiento que permitan evaluar competencias específicas relacionadas con los niveles II y superior.

Pruebas psicométricas

Este tipo de pruebas utiliza evaluaciones que midan habilidades cognitivas, rasgos de personalidad y competencias emocionales, adaptadas a los requisitos del puesto.

Ejercicios de presentación

Se aplica solicitando a los candidatos que preparen y presenten un proyecto o informe. Esto evaluará sus habilidades de comunicación, persuasión y capacidad de análisis.

Feedback 360 Grados

Toma en consideración la retroalimentación de colegas, supervisores y subordinados sobre el desempeño del candidato en situaciones pasadas.

Casos de estudio

Presenta a los candidatos un caso de estudio real o ficticio relacionado con la industria de Auxis y pídeles que propongan soluciones.

Evaluaciones en línea

Mediante plataformas digitales evalúa a los candidatos para realizar pruebas y entrevistas, facilitando el acceso y la evaluación de un mayor número de candidatos.

Mentoría y coaching

Se ofrece mentoría para candidatos de niveles superiores para que puedan observar y evaluar a los postulantes, ofreciendo una perspectiva práctica.

Juegos de rol

Se aplica mediante juegos de rol donde los candidatos deben asumir diferentes funciones en un escenario específico, lo que permite evaluar sus habilidades adaptativas y de liderazgo.

Evaluación de proyectos anteriores

Se propone a los candidatos que presenten y discutan proyectos anteriores, analizando su papel, los resultados y las lecciones aprendidas.

Test de estrés

Aplicación de ejercicios que simulen situaciones de alta presión para evaluar cómo los candidatos manejan el estrés y la presión.

Cultura organizacional

Evalúa cómo la cultura organizacional puede influir en el diseño de los centros de evaluación y en la identificación de competencias clave.

Desarrollo profesional

Aplica mediante el análisis de la relación entre los centros de evaluación y el desarrollo profesional de los colaboradores, incluyendo la retroalimentación y los planes de carrera.

Competencias deseables por perfil de puestos en Auxis

Auxis Costa Rica representa lo que a nivel global se conoce como una empresa de vanguardia, que generó un cambio en el mercado como pioneros en la subcontratación en zonas cercanas, capaz de identificar las ventajas lingüísticas, culturales, de zona horaria y de colaboración en tiempo real de los equipos de subcontratación geográficamente cercanos con el lanzamiento de nuestro Centro de Entrega Global en Costa Rica en 2010.

Una vez lanzada la sede de Costa Rica, la expansión continuó hacia México y Colombia. La base de jerarquía de puestos es aplicable en todas sus sedes por lo que la descripción de supervisor, líder y entrenador son aplicables en todas las sedes. Para los servicios que brinda la empresa, todo el personal debe ser bilingüe, sin embargo, es importante señalar que puede subir o bajar de nivel, mas no debe ser inferior a una calificación de B2+, que permita a todos los colaboradores tener una comunicación básica y fluida en inglés. Para los puestos de mayor jerarquía, por las labores propias de su función, el nivel de inglés debe ser superior a C1.

Los valores de Auxis fueron mencionados en el apartado de Antecedentes de la Empresa del Capítulo I y de éstos, se destacan tres valores en particular por la forma en que involucran al personal interno y también refuerzan la necesidad de implementar un centro de evaluación ya que manifiestan la participación del recurso humano interno:

- **El éxito del cliente impulsa nuestro éxito:** Creemos que al centrarnos en lo que es mejor para nuestros clientes lograremos el éxito a largo plazo para nosotros mismos
- **Meritocracia:** Reconocemos y recompensamos en función del desempeño y los logros, no de la antigüedad.
- **Di lo que piensas:** Creemos en un debate vigoroso y abierto para llegar a las respuestas correctas, tenemos confianza, pero respeto.

Para Auxis Costa Rica, destacan estos valores por la oportunidad de ofrecer a los colaboradores el reconocimiento al expresar su opinión y aportes para el mejoramiento continuo, ya que el concepto de competencias es dinámico. Cualquier colaborador puede aportar una idea de mejora, y de esta idea, generar un cambio. Con fundamento en esta premisa parte esta investigación, ya que, por el criterio académico obtenido de esta investigación, es

posible respaldar la oportunidad para abrir un centro de evaluación o *assessment center*, y valorarlo como una acción que conlleva orden, criterio profesional, viabilidad y aplicabilidad en todas las sedes de Auxis.

En caso de implementar un centro de evaluación, este entrará para mantenerse, adaptarse y ajustarse a las necesidades que en sí mismas son cambiantes. Los instrumentos que formen parte de las evaluaciones por competencias deberán elaborarse y serán sometidos a validación y aprobación de la alta gerencia, pero si se alcanza el objetivo de subsanar un problema, los resultados serán positivos en pro de todo el recurso humano interno de Auxis.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

La presente investigación se realizará bajo el marco de un enfoque cualitativo.

“El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos” (Sampieri, 2020 p.7).

Esto significa que los resultados cualitativos obtenidos a través del análisis pueden confirmar o explicar los resultados. Los datos cualitativos utilizados para este estudio permiten el aumento de la validez y confiabilidad. Este enfoque permite una evaluación más profunda y detallada ya que pueden explicar el "porqué" de los datos y proporcionar contexto adicional a través de la descripción de las situaciones.

El enfoque cualitativo es eficazmente utilizado en esta investigación para explorar las competencias genéricas, así como las competencias transversales específicas relacionadas con los individuos. Estas, por su naturaleza, no es posible realizar una comprobación medible, más si es posible valorar cómo los individuos se desarrollan en aspectos propios de su personalidad y habilidades aplicables al entorno laboral y en su ambiente a través de una escala de valoración subjetiva.

Método de la investigación

Los métodos cualitativos permiten la descripción de situaciones, acciones, eventos, personas y sus conductas así como las interacciones que pueden ser observadas, sin embargo para el análisis de datos históricos se utilizará un estudio descriptivo, el cual: “En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo)” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020, p. 108).

Es importante destacar que, aunque la investigación es de modalidad cualitativa, esta variable de análisis es tomada como una exploración de datos históricos, debe realizarse como un dato cuantitativo, ya que será tomado en consideración en el análisis de la cantidad de personas que han sido evaluadas durante el 2024 y si a alguna de ellas se les aplicó un análisis por competencias. Sobre esta variable “Las variables de la investigación son las propiedades medidas y que forman parte de las hipótesis o que se pretenden describir (género, edad, actitud hacia el presidente municipal, inteligencia, duración de un material, presión arterial, etc.).” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020, p.319).

Señalado lo anterior, se puede afirmar que un estudio descriptivo es una investigación que tiene como objetivo principal describir las características de un fenómeno, situación o grupo en particular sin intentar modificar los aspectos observados. Bajo este esquema se utilizará una escala que permita dar valor a los aspectos de los entrevistados durante el 2024 tomando en consideración personalidad, perfil profesional y confirmar si hubo valoración en cuanto a las competencias de cada individuo con el fin de observar cuáles valores fueron calificados.

Continuando con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) quien señala el objetivo del estudio descriptivo tiene como finalidad “... especificar propiedades y características de

conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado” (p.105). confirmando que, la importancia de un estudio descriptivo es que los objetivos estén alineados tanto con el enunciado del estudio, así como con los problemas de la investigación. Esta alineación asegura que el estudio sea coherente para abordar de manera efectiva las cuestiones clave que motivaron la investigación.

Fuentes de información

Para el presente estudio se aprovechará el conocimiento del 37% de la población relacionada con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Auxis, conformada por 9 personas que tienen diferentes rangos dentro de este departamento y darán su criterio experto como reclutadores, ya que según indica Hernández-Sampieri y Mendoza (2020), “Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen” (p.10). Para este caso, se refiere al personal involucrado con los procesos de entrevistas y contratación, entiéndase desde el contacto inicial de entrevistas con los candidatos hasta los niveles siguientes relacionados con el proceso administrativo de reclutamiento. Dichos colaboradores estuvieron de acuerdo en participar en el estudio y se cuenta con el consentimiento informado firmado por todos los participantes.

Como se indicó anteriormente, los datos históricos utilizados están relacionados con las contrataciones realizadas durante el 2024, concretamente 10 procesos internos aplicados al recurso humano interno que aplica a posiciones de nivel II, segmentados por torre funcional, para realizar el análisis de posibles falencias que tengan los procesos actuales de contratación en relación con las competencias que deben valorarse en el personal interno de Auxis Costa

Rica. Esta valoración no incluye datos provenientes de la sede central de Estados Unidos, ni las sedes regionales en México o Colombia.

Para el proceso de contratación del personal de Auxis Costa Rica, en este momento se utiliza la evaluación mediante entrevistas, y para esta priva el criterio de cada evaluador del Departamento de Recursos Humanos de Auxis CR, y se asigna el trabajo de acuerdo con los roles de la empresa, sin embargo, en este momento no se cuenta con una evaluación por competencias, que permita que muestre valores en escala para competencias asociadas al perfil, que pueda ser aprovechada en las diferentes torres funcionales de la empresa.

Muestra

“Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020, p.196). La definición anterior conduce a identificar dentro del Departamento de Recursos Humanos, una muestra representativa para el análisis que se busca. La administración de recursos humanos está conformada por diferentes jerarquías, que incluye gerentes, directores, socios de negocio, especialistas en recursos, analistas, generalistas, reclutadores y un asistente de reclutamiento. Toda esta jerarquía está conformada por 25 personas de las cuales, solo tres categorías contribuyen con la investigación.

Los colaboradores denominados Líder de Reclutamiento, Especialistas de Reclutamiento y Especialistas de Recurso se refieren a 9 personas que cuentan con el criterio experto y que, por sus experiencias pueden responder los instrumentos utilizados para esta investigación, especialmente porque son los encargados de ejecutar directamente los procesos de selección, reclutamiento y nombramiento del recurso humano. Los demás colaboradores del Departamento de Recursos Humanos no se contemplan para el estudio dado que los puestos directivos y gerenciales están mayormente relacionados con las decisiones estratégicas más no son ejecutores del proceso de reclutamiento y selección.

Hernández-Sampieri y Mendoza, (2020) indica: “En la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p.427). Lo que resalta que antes de seleccionar una muestra, se debe tener una definición clara y detallada de la población objetivo. Como se mencionó anteriormente la muestra escogida es un subconjunto de la población que conforma el Departamento de Recursos Humanos que se selecciona para participar eficazmente en la presente investigación.

Dadas las características del por qué se seleccionó esta muestra, se define como no probabilística. “Muestra no probabilística o dirigida, subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020, p.200). En lo que compete a esta investigación la muestra es suficientemente representativa ya que corresponde al 36% de la población seleccionada y contempla las personas adecuadas para brindar información.

Variables o categorías de análisis

Tabla 6.

Tabla de variables

Objetivo específico	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
1. Diagnosticar aspectos de mejora en el proceso de		Las competencias profesionales se han	Para efectos de esta investigación se evaluará	ANÁLISIS DE DATOS: Se analizarán los datos del

reclutamiento actual que beneficie la selección de talento interno basado en experiencia y competencias por torre funcional.	Aspectos de mejora en el proceso de reclutamiento	evaluado por medio de Evaluar.com, dependiendo de las competencias del puesto de trabajo, la plataforma va a dar algunas alternativas, y el especialista debe elegir las pruebas que pueden ser desde una hasta cinco pruebas. Los tipos de pruebas son de personalidad, inteligencia, adaptabilidad al puesto, test de habilidades gerenciales y	cuantas entrevistas del 2024 han aplicado valoración por competencias relacionadas con las torres funcionales de Auxis.	histórico de entrevistas realizadas durante el periodo 2024 para determinar en cuántas se aplicó valoración por competencias. Indicador: cantidad de encuestas realizadas vs cantidad de encuestas que contemplen valoración por competencias.
--	---	---	---	--

		test de aptitud. (Sánchez Zambrano, I. J. 2020, p.117)	
	Selección del talento interno basado en experiencia y competencias por torre funcional	La competencia profesional en el ámbito laboral es el que permite tener un sistema integral de las actividades del departamento de talento humano, con una dirección donde prima el factor humano, donde cada	Para efectos de esta investigación se considera que a muchos de los entrevistados del 2024 no se les ha aplicado un proceso de selección que incluya una adecuada valoración por competencias.

		empleado, principalmente las jefaturas, aporta con sus mejores particularidades profesionales para llegar a los objetivos de empresa. (Gómez Saltos, E. J. 2020, p.19)		
2. Determinar cuáles tendencias de evaluación por competencias pueden ser aplicados a los procesos de selección del talento humano interno aplicables por torres funcionales.	Tendencias de evaluación por competencias distintivas	La evaluación es definida como un método, donde se evalúa la conducta de un candidato a través de múltiples datos, observadores entrenados y técnicas dirigidas a la simulación de tareas	Para efectos de esta investigación se considera que al menos un 50% o más de los evaluadores tienen conocimiento sobre evaluación por competencias.	Se realizará un cuestionario cerrado de 10 preguntas donde de la pregunta #1 a la #5 respalda la variable #1.

		específicas, donde se ponen en práctica las competencias requeridas para un cargo determinado. (Galíndez, Villanueva, Rodríguez y Rojas, 2021 p.4)		
	Fortalecimiento de las buenas prácticas para los	En los últimos años las fases de selección se le ha dado	Para efectos de esta investigación se considera	

	procesos de selección y reclutamiento	una alta importancia, a través de evaluaciones de personalidad, aptitudes, conocimiento, entre otros, son consideradas como ayuda para la toma de decisiones en las etapas de reclutamiento; por otro lado, se usan diversos métodos, que sean fiables y válidas, proporcionan información útil para resolver distintos tipos de problemas, dicho proceso tiene sus limitaciones por, lo cual, requiere de	que al menos un 80% o más de los evaluadores pueden implementar mejoras en los procesos de selección por competencias.	Y de la pregunta #6 a la #10 respalda la variable #2.
--	--	---	---	--

		profesionales, que se efectúe los procedimientos correspondientes. (Araujo Caicedo, C. N. 2023, p.27)		
3. Analizar centros de evaluación como propuesta para el beneficio de la evaluación de competencias enfocado en	Desarrollo de centros de evaluación por competencias del talento humano interno	Es importante para las organizaciones promover las competencias del talento humano con las capacitaciones, ya que	Para efectos de esta investigación se considera el 80% o más de los participantes tienen anuencia a implementar la	Se realizará una entrevista a todos los participantes de la muestra con 6 preguntas donde de la

el talento humano interno de acuerdo con la segmentación por torres funcionales de Auxis.		puede brindar grandes oportunidades para la misma institución como el ascenso o las transferencia a personal experimentado a áreas de mayor rango teniendo como ventaja el conocimiento y las capacidades frente a un empleado nuevo que tardará algunos meses en adaptarse a las necesidades esperadas por la organización y es a lo que llamamos el reclutamiento interno donde los mismos empleados	evaluación por competencias	pregunta #1 a la #3 respalda la variable #1.
--	--	---	------------------------------------	---

		tienen la oportunidad de ofertar a cualquier puesto de la misma empresa. (Peñuela Gómez, F. I. 2021, p.8)		
	Fortalecimiento de la selección de talento humano por competencias para el fortalecimiento de las torres funcionales.	Proceso que se encarga de realizar una evaluación estandarizada a través de diferentes técnicas que le permite examinar, valorar y analizar el potencial que el futuro trabajador tiene. De esta manera, se identificarán las capacidades, habilidades y experiencias del	Para efectos de esta investigación se considera que el 80% de los participantes o más implementarán las buenas prácticas para fortalecer las competencias del recurso humano interno.	Y de la pregunta #4 a la #6 respalda la variable #2.

		postulante, adicionalmente permite saber qué habilidades de liderazgo tiene el talento humano, que puedan ser canalizadas para el logro eficiente de los objetivos organizacionales. (Barba, N. y Salguero, 2022, p.428).		
--	--	--	--	--

Nota: Variables aplicables de acuerdo con objetivos específicos.

Instrumentos

Es importante retomar que la investigación cualitativa no es lineal ni lleva una secuencia. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) “Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio; son acciones que se yuxtaponen, además de ser iterativas o recurrentes” (p.442). De acuerdo con esta definición no se pueden definir etapas de investigación, pero si es posible utilizar instrumentos de recolección de datos que enriquecen el análisis, concretamente para este caso, se aplicará una entrevista y un cuestionario.

Estos instrumentos son utilizados para recolectar y analizar datos de una unidad de análisis, en este caso las entrevistas realizadas a recurso humano interno para nivel II, durante 2024. Estas entrevistas se realizar con fundamento en documentos generados por el Departamento de Recursos Humanos de Auxis, y como se establece en el problema de la investigación, se ha concluido que existe una necesidad de detectar cuáles son las mejores prácticas actuales en reclutamiento interno que podrían mejorar la efectividad para identificar y promover el talento interno utilizables en un eventual centro de evaluación segmentado por torres funcionales que permita identificar y evaluar las competencias de los trabajadores internos para el nivel II.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) se presentan las siguientes definiciones:

1. “Entrevista: Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistado)” (p.449).

2. “Cuestionario con preguntas abiertas: En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.250). Según el autor, las preguntas abiertas sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento y proporcionan información más amplia y son recomendables cuando no tenemos información proveniente de las personas o la que tenemos es insuficiente.

Proceso para la recolección de datos

Antes de justificar el uso de la entrevista y el cuestionario es importante señalar que se define como instrumento principal del proceso de recolección de datos al investigador. “el investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.)” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2020, p.443). Además, el autor afirma que los instrumentos que se utilizan en la investigación cualitativa no son estandarizados lo que permite la aplicación de entrevistas, observaciones directas, documentos, material escrito o verbal; obteniendo así una comprensión profunda del caso a estudiar.

Señalado lo anterior, se incluyen como instrumentos utilizados para esta investigación una entrevista de preguntas abiertas, un cuestionario de preguntas cerradas, la recolección de datos relacionados con los perfiles de puestos para el nivel II, de cada torre funcional correspondientes a líder, supervisor y entrenador y por último, la comparación mediante el estudio de los perfiles entre ellos, y en relación con las buenas prácticas para la evaluación por competencias de candidatos entrevistados durante el 2024, de recolección de datos la entrevista con preguntas abiertas y un cuestionario con preguntas cerradas para los cuales se indica las siguientes descripciones:

Entrevista

Dado que el presente estudio es realizado mediante un punto de vista cualitativo, se considera necesario la participación del personal de recursos humanos que fue seleccionado para la muestra puesto que, a la fecha, se ha observado que cada uno de los colaboradores relacionados con el proceso de reclutamiento y selección tiene que utilizar los documentos de los perfiles de líder, supervisor y entrenador remitidos por el Departamento de Recursos Humanos, que como se verá más adelante, son poco congruentes, incluso tratándose del mismo perfil. (VER ANEXO 1).

Esto ha llevado a los reclutadores a generar sus propias preguntas para entrevistar al recurso humano interno, así como a generar su propio criterio por lo que, se requiere confirmar la opinión sobre la congruencia y formalidad que debe existir en la evaluación del personal, y diferencias que se han venido aplicando en los procesos de selección.

La entrevista profundiza en aspectos como, qué tanto conocen los reclutadores acerca de las competencias genéricas y transversales, su opinión sobre la conveniencia de implementar un centro de evaluación, su conocimiento acerca de los criterios subjetivos que se viene aplicando a la hora de entrevistar candidatos y que expongan su opinión sobre el beneficio que

significa usar un modelo de centros de evaluación con todas sus características aplicable a Auxis Costa Rica.

Lo anterior con fundamento en lo indicado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) cuando señala que “Un buen observador cualitativo necesita saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas, ser reflexivo y flexible para cambiar el centro de atención, si es necesario” (p.499). Al haber tantas variables que pueden intervenir en el proceso de evaluación de candidatos, se podría afirmar que los procesos de evaluación se han tornado subjetivos y es de suma importancia analizar qué criterios prevalecen, o en su defecto, si se están omitiendo valoraciones que pueden significar el ascenso o traslado de una persona a un centro funcional más apropiado de acuerdo con sus capacidades y competencias.

Las preguntas generadas para la entrevista son:

1. ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre evaluación por competencias genérica y transversales?
2. ¿Podría aportar alguna recomendación desde su perspectiva profesional para desarrollar la modalidad de evaluación por competencias por torre funcional para el recurso humano interno de Auxis?
3. ¿Considera usted que la administración de Auxis acogería un modelo de centros de evaluación que contemple evaluación por competencias?
4. ¿Es de su conocimiento que cada evaluador realiza las preguntas en cada entrevista, según su criterio y no existe un proceso estándar de evaluación?
5. ¿Podría mencionar si desde su punto de vista profesional un modelo de centros de evaluación por competencias mejoraría la calidad del personal por torre funcional de Auxis?

6. Administrativamente hablando, ¿podría señalar cuál sería el beneficio para Auxis en caso de promover este modelo de centros de evaluación internos por competencias en Costa Rica, expandible a las otras oficinas en otros países?

Análisis de las evaluaciones para personal interno para Nivel II, aplicadas durante el primer y segundo cuatrimestre de 2024

Una vez recopilados los datos de las evaluaciones aplicadas durante el 2024, en comparación con los perfiles utilizados actualmente para la selección del recurso humano interno, muestra que si se están aprovechando aspectos relacionados con las competencias con más énfasis en relación con las competencias genéricas. Las competencias transversales que corresponden a cada torre funcional de Auxis, son evaluadas subjetivamente de acuerdo con los manifestado por los colaboradores entrevistados y se determina que si existe la necesidad de ejecutar una mejora de los procesos de selección del personal y las valoraciones que vayan más allá de aspecto técnico-académico.

La base de esta mejora inicia a partir del replanteamiento de los perfiles profesionales de cada torre funcional que debe ir acompañado de un profundo análisis de las competencias aplicables en cada puesto, y por consiguiente generar una serie de métodos de evaluación apropiados, efectivos y objetivos.

Una vez recopilada la información se puede realizar una comparación entre los métodos actuales de evaluación relacionados con mejores prácticas para los procesos de reclutamiento y selección, esto permite detectar las brechas que existen y realizar recomendaciones dirigidas a la administración de Auxis Costa Rica que promueva la implementación de un centro de evaluación, extensible a las sedes en otros países.

Una intervención a tiempo y una acción proactiva puede conducir a que toda la empresa, ya sea en su sede central de Estados Unidos o sus sedes regionales en México y Colombia

obtengan un beneficio, pues el recurso humano siempre es y será el recurso más importante de una empresa.

Esta investigación busca mejorar la administración estratégica, los procesos de reclutamiento y selección del Departamento de Recursos Humanos de Auxis CR, así como aportar un beneficio a todos aquellos colaboradores que puedan proyectarse a la mejora continua de su vida profesional y personal.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos mencionados en el marco metodológico, el aporte de los datos recopilados de las entrevistas a candidatos realizadas para nivel II durante el 2024, datos relacionados con el análisis y comparación de los perfiles de puestos de líder, supervisor y entrenador para nivel II segmentados para los torres funcionales de Auxis CR y, por la información recopilada en relación con los beneficios que tendría la implementación de mejores prácticas administrativas para el área de recursos humanos concretamente para la implementación de un centro de evaluación o *assessment center*.

Es de suma importancia destacar que el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con un documento oficial de proceso que estandarice o aporte una guía de evaluación por competencias para la contratación de recurso humano interno para nivel II. Los documentos utilizados para las evaluaciones son los perfiles de puesto que pueden ser corroborados en los Anexos del 3 al 10, y son la guía utilizada actualmente por los entrevistadores, razón por que cada uno de los reclutadores ha recurrido a generar sus propias preguntas de acuerdo con su propio criterio.

Retomando lo que enmarca el problema consignado para esta investigación sobre ¿cuáles son las mejores prácticas actuales de reclutamiento para mejorar la evaluación del talento humano interno, utilizando un eventual centro de evaluación segmentado por torres funcionales que permita identificar y evaluar las competencias de los trabajadores internos para el nivel II?, se deriva de los objetivos de esta investigación la importancia del diagnóstico de la gestión actual aplicada para la evaluación de candidatos internos, la necesidad de buscar tendencias actuales para este proceso y determinar cuáles herramientas posibilitan la mejora de los procesos de reclutamiento y selección de personal, con un mayor énfasis en la evaluación

por competencias, a través de un centro de evaluación que permita una valoración más eficaz y promueva los ascensos dentro de la empresa, brindando además el beneficio aprovechar de manera más efectiva el recurso humano.

Al analizar los perfiles de puestos denominados líder, supervisor y entrenador para nivel II, para la fase de diagnóstico, se hace una comparación que muestra las diferencias que hay entre ellos es aspectos como los requisitos, responsabilidades, habilidades deseables, entre otros aspectos que se detallan en los documentos, pero no son un estándar.

Se llega a la conclusión de las inconsistencias que hay en cuanto al formato que un perfil de puesto a otro, los requisitos y responsabilidades tienen en algunos casos una larga lista de aspectos y se pudo evidenciar que algunos de estos documentos tienen consignados los valores de la empresa que debería ser parte únicamente para los perfiles de entrenadores, de tal manera que formen parte de los procesos de inducción de los nuevos empleados de Auxis.

Las inconsistencias de formato detectadas al analizar los perfiles de puestos pueden llevar al colaborador a incurrir en error o en el peor de los casos, a que se haga una subvaloración de los requisitos, responsabilidades y competencias de los colaboradores aplicantes. Las entrevistas que se aplican en este momento son inconsistentes, debido a que los propios perfiles de puestos también presentan errores, datos excesivos o innecesarios, aspectos que pueden mejorarse si se redactan bajo un formato estándar, de tal manera que los datos sean más claros, específicos y puntuales de acuerdo con las necesidades de las torres funcionales.

Como se puede apreciar en el Anexo 10, sobre el perfil de entrenador de tecnologías de información, existe un tema fuera de contexto en relación con el análisis de calidad. Este es un aspecto que podría considerarse una métrica que debe estar en las responsabilidades del Supervisor de Tecnología de Información, y que dentro de la labor administrativa debería ser

parte de las labores de todos los entrenadores, pues la calidad es aplicable a todas las torres como parte de las funciones de control interno.

En relación con el análisis de las competencias genéricas o requisitos académicos requeridos en todos los perfiles, se puede apreciar que son razonables, ya que son aplicables a todas las áreas profesionales; adicionalmente, los formatos establecen responsabilidades, sin embargo, la inconsistencia se muestra en algunos documentos de los perfiles donde se sugieren preguntas adicionales como sucede en el perfil del Anexo 6. Perfil Puesto-Supervisor de Servicio al Cliente que se refiere al Supervisor de Operación de Negocios. Estas preguntas adicionales no se encuentran en ninguno de los otros perfiles.

Por lo señalado anteriormente también se detectan inconsistencia con los nombres de los perfiles, lo cual podría conducir a un evaluador a aplicar evaluaciones erróneas a los candidatos de puestos. Por otro lado, en algunos casos se mencionan “competencias”, mas no indican el tipo y no aparecen en los documentos en forma ordenada. Todos los formatos son diferentes y presentan diferencias notables en la cantidad de información que contienen.

Para una mayor comprensión de estos hallazgos, a continuación se hace un desglose sobre la cantidad de datos encontrados en los perfiles, de acuerdo con las torres funcionales ya que cada uno tiene diferencias por el énfasis de cada área, ya sea contabilidad y finanzas, soporte de operación de negocios (altamente relacionado con servicio al cliente) y tecnologías de información. Se detectó que cada torre funcional establece requisitos especialmente relacionados con las competencias genéricas, sin embargo, solo algunos perfiles establecen “habilidades deseables” más no son estandarizadas o consignadas como competencias transversales.

Comparación de perfiles de puestos

A continuación, se presentan las tablas 7,8 y 9, se sintetizan los requisitos y responsabilidades consignadas en los documentos que en este momento se utilizan para definir los perfiles de líder, supervisor y entrenador. El objetivo de esta síntesis es resumir la cantidad de aspectos consignados en cada perfil y que son solicitados de acuerdo con las necesidades por torre funcional.

Esto debido a que, a la hora de realizar el estudio comparativo entre perfiles, se evidencia que existe una gran diferencia no solo por el área profesional, sino porque se aprecian diferencias en los conceptos de requisitos, responsabilidades y otro tipo de conceptualizaciones que no debería ser parte del documento como, por ejemplo, preguntas recomendadas y los valores de Auxis. Estos documentos aportados por el Departamento de Recursos Humanos de Auxis CR son los utilizados por su personal para la evaluación y reclutamiento de personal interno de nivel II.

Aprovechando el estudio comparativo de requisitos y responsabilidades, se enlistan los aspectos que pueden ser calificados como evaluación de competencias, sin embargo, no establecen rubrica de valores ni se asocian con alguna competencia en especial.

Comparación de los perfiles para puesto de líder

Tabla 7.

Requisitos solicitados para los perfiles de líder de las tres torres funcionales

LÍDER CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil	Requisitos relacionados con competencias

REQUISITOS	13	3
RESPONSABILIDADES	20	2
LÍDER OPERACIÓN DE SOPORTE DE NEGOCIOS		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias
REQUISITOS	28	13
RESPONSABILIDADES	11	1
LÍDER TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias
REQUISITOS	22	4
RESPONSABILIDADES	8	5

Nota: Comparación de documentos para perfil de líder por cantidad de requisitos y responsabilidades.

La tabla comparativa para los puestos de líder para nivel II, muestra la cantidad de requisitos consignados en los documentos utilizados por Auxis CR para aplicar a candidatos que deseen participar en las diferentes torres funcionales, sin embargo, mediante al análisis se pudo comprobar que no hay orden o diferenciación entre las competencias transversales, de tal manera que, se indica en la columna de la derecha, los requisitos que del total, que pueden ser

considerados competencias transversales pues apelan a habilidades o capacidades de los candidatos que deben poseer para ingresar al puesto.

Estos datos relacionados con competencias transversales no son evaluados mediante herramientas adecuadas para este fin, únicamente están consignadas para la entrevista y se puede afirmar que únicamente se le consulta al candidato y este indica si posee la habilidad o no.

Comparación de perfiles para puesto de supervisor

Tabla 8.

Requisitos solicitados para los perfiles de supervisor de las tres torres funcionales

SUPERVISOR CONTABILIDAD Y FINANZAS		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con Competencias
REQUISITOS	13	1
RESPONSABILIDADES	12	7
SUPERVISOR OPERACIÓN DE SOPORTE DE NEGOCIOS		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias
REQUISITOS	28	16
RESPONSABILIDADES	25	12

PREGUNTAS RECOMENDADAS	8	Este aspecto no aparece en otros perfiles
SUPERVISOR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias
REQUISITOS	12	2
RESPONSABILIDADES	5	3

Nota: Comparación de documentos para perfil de supervisor por cantidad de requisitos y responsabilidades.

Como se puede apreciar, para el caso de los perfiles para supervisor de nivel II, de igual manera destacan los requisitos y responsabilidades consignados en los documentos de perfiles acordes para cada torre funcional, sin embargo, es de suma importancia destacar que para la torre de Soporte de Operación de Negocios hay un apartado adicional que indica “Preguntas Recomendadas” e indica textualmente “Auxis utiliza el método STAR, que es una forma estructurada de responder a una pregunta de la entrevista basada en el comportamiento mediante la discusión de la situación específica, la tarea, la acción y el resultado de la situación que los candidatos están describiendo.” Ningún otro perfil tiene una valoración que señale el método STAR ni tampoco se puede confirmar que los evaluadores apliquen a los candidatos este método de valoración.

Los tres perfiles de supervisor en alguna ocasiones indican o mencionan términos como “Requerimientos Adicionales, Supervisión de Equipo, Operaciones, Otras responsabilidades, Gestión del Personal y del Rendimiento”, no obstante, no se repiten estos aspectos en otros perfiles y solo se puede deducir que esto puede estar relacionado con las necesidades de las torres funcionales, pero de ser así, no se denota una redacción estándar básica para el perfil de supervisor, donde sea visible cuáles otras características son apropiadas para el puesto sin afectar los requisitos básicos. El perfil notablemente desproporcionado corresponde al perfil para Soporte de Operación de Negocios.

Análisis para la comparación de perfiles para puesto de entrenador

Tabla 9.

Requisitos solicitados para los perfiles de entrenador de las tres torres funcionales

ENTRENADOR CONTABILIDAD Y FINANZAS		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias
REQUISITOS	7	3
REQUERIMIENTOS	14	6
VALORES	6	3
ENTRENADOR OPERACIÓN SOPORTE DE NEGOCIOS		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias

REQUISITOS	7	3
REQUERIMIENTOS	14	6
VALORES	6	3
ENTRENADOR TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		
Cantidad de aspectos solicitados en el perfil		Requisitos relacionados con competencias
REQUISITOS	37	8
REQUERIMIENTOS	11	11
COMPETENCIAS	15	0

Nota: Comparación de documentos para perfil de entrenador por cantidad de requisitos y responsabilidades.

En relación con el cuadro comparativo N°7, hay que indicar que el perfil de entrenador aplicable a la torre de Contabilidad y Finanzas y para Operación de Soporte de Negocio, es el mismo. Este perfil tiene la particularidad que trae en su formato los valores de Auxis, que como ya fue mencionado, promueve tres de ellos, habilidades y competencias que pueden ser desarrolladas por los colaboradores.

En relación con el perfil de entrenador aplicable a la torre de Tecnologías de Información, los requisitos son el listado más largo de los perfiles analizados para un total de 37 aspectos que incluyen “Análisis de Calidad” y “Satisfacción del Cliente” lo cual genera la interrogante, si Auxis CR es una empresa dirigida a la prestación de servicios ¿No debería

contemplar estas competencias genéricas de calidad para todos sus perfiles de puestos? En general cualquier proceso dentro de la empresa debería garantizarse que sus colaboradores tengan conocimiento en este aspecto, sin embargo, solo este perfil lo exige.

Para la torre de tecnologías de información, se solicitan requisitos que parecen estar más relacionados con los procesos de enseñanza y entrenamiento de los nuevos candidatos, y posteriormente se solicitan como “Requisitos Técnicos” las competencias genéricas de informática. El perfil más desproporcionado en cantidad de requisitos corresponde al de Tecnologías de Información.

Como conclusión, en cuanto al análisis de perfiles, todos los documentos son diferentes, aunque se refieran a líder, supervisor y entrenador, y los requisitos por torre funcional son poco congruentes y en algunos casos desproporcionados, con datos u opciones de evaluación diferentes y no discriminan en su redacción una diferenciación entre competencias genéricas o transversales.

Resultados de la encuesta y la entrevista

Como complemento de la investigación, se realizó una encuesta y una entrevista a los colaboradores de Recursos Humanos de Auxis específicamente relacionados con reclutamiento de personal, con el fin de extraer información valiosa dentro del marco de la evaluación y reclutamiento del personal interno para el nivel II.

Resultados de la encuesta

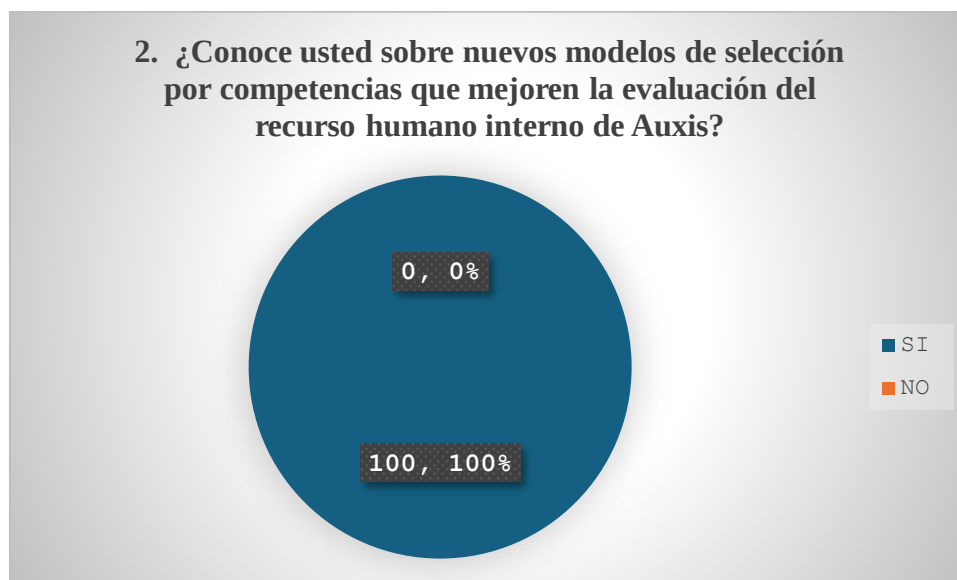
Para la encuesta se valoraron aspectos relacionados con el conocimiento de los reclutadores sobre los conceptos de competencias, la evaluación de estas en los procesos de Auxis. Se consultó sobre la capacidad de Auxis para desarrollar nuevas técnicas de evaluación

y su criterio sobre la implementación de un centro de evaluación, para lo que se arrojaron los siguientes resultados:

La pregunta N°1 de la encuesta no aparece en el gráfico ya que se pidió a los encuestados indicar el puesto que desempeñan con el fin de respaldar sus competencias para responder los aspectos relacionados con los objetivos de esta investigación. El 100% de los participantes pertenecen al Departamento de Recursos Humanos, concretamente los puestos participantes son un líder de reclutamiento, un especialista de reclutamiento junior, tres especialistas de reclutamiento, tres especialistas de recursos humanos y una persona asistente de reclutamiento.

Figura 2.

Nuevos modelos de selección por competencias



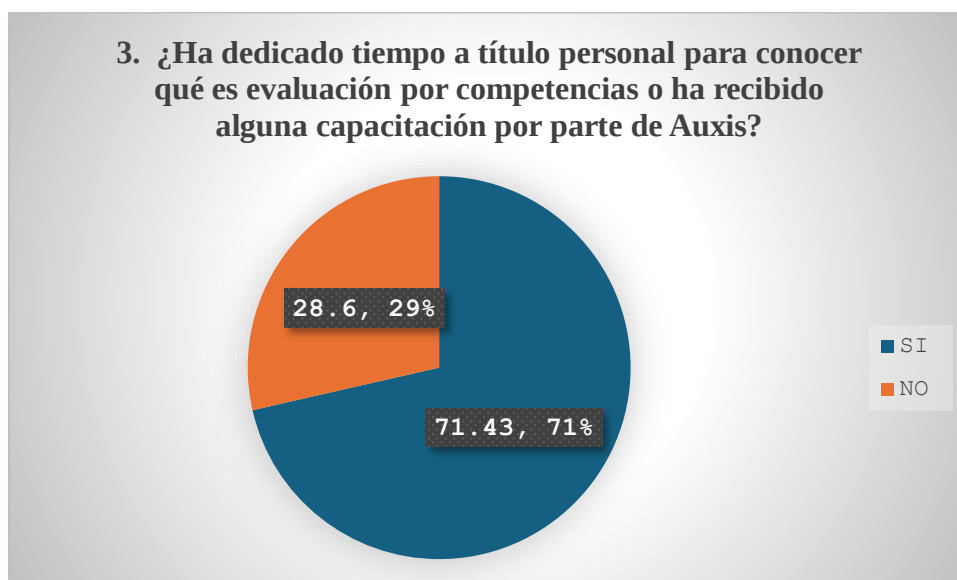
Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 2 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del departamento de recursos humanos de Auxis.

Para iniciar con el análisis, la pregunta N°2 ¿Conoce usted sobre nuevos modelos de selección por competencias que mejoren la evaluación del recurso humano interno de Auxis?

El 100% de los participantes indican conocer nuevos modelos por selección de competencias. Lo que comprueba que el aspecto del conocimiento de los evaluadores para el reclutamiento y selección del recurso humano interno para el nivel II se encuentra en un nivel superior.

Figura 3.

Aplicación de Selección por competencias en Auxis



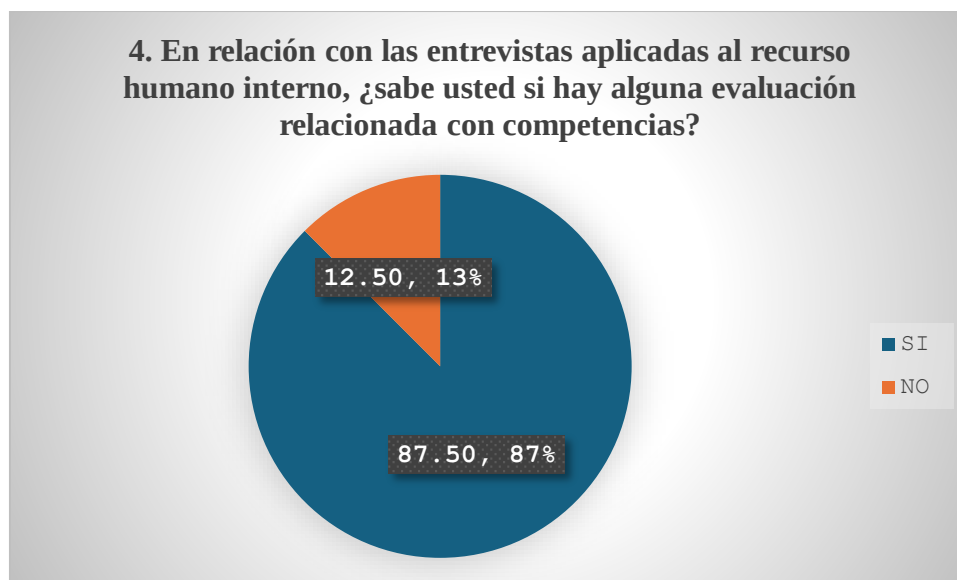
Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 3 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de Auxis.

En contraste la pregunta N°3 ¿Ha dedicado tiempo a título personal para conocer qué es evaluación por competencias o ha recibido alguna capacitación por parte de Auxis?

El 71.43% de los encuestados indican haber dedicado tiempo para conocer más sobre el tema de evaluación por competencias. Este aspecto es importante pues hay una seria intención por parte de los participantes de tener información actualizada sobre las buenas prácticas para la evaluación por competencias.

Figura 4.

Entrevistas para posiciones internas



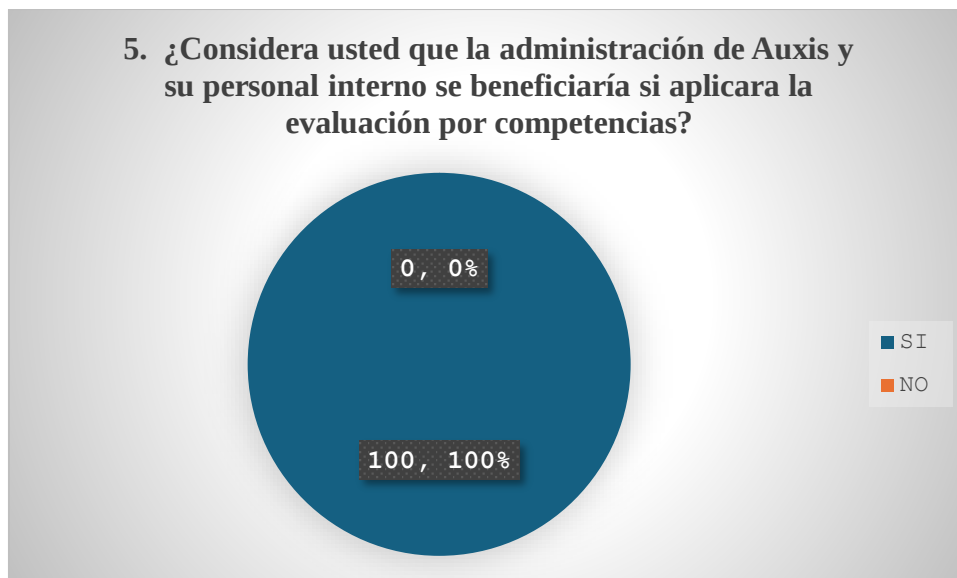
Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 4 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del departamento de recursos humanos de Auxis.

Para la consulta N°4, en relación con las entrevistas aplicadas al recurso humano interno, ¿sabe usted si hay alguna evaluación relacionada con competencias?

El 87.50% de las personas indican reconocer evaluación por competencias a la hora de entrevistar recurso humano interno. Este resultado afirma que el personal del Dpto. de Recursos Humanos reconoce la importancia de la evaluación por competencias, proceso que es aplicado, pero puede ser mejorado mediante mejores prácticas a través de un centro de evaluación y una estandarización del proceso.

Figura 5.

Beneficios de la evaluación por competencias para Auxis



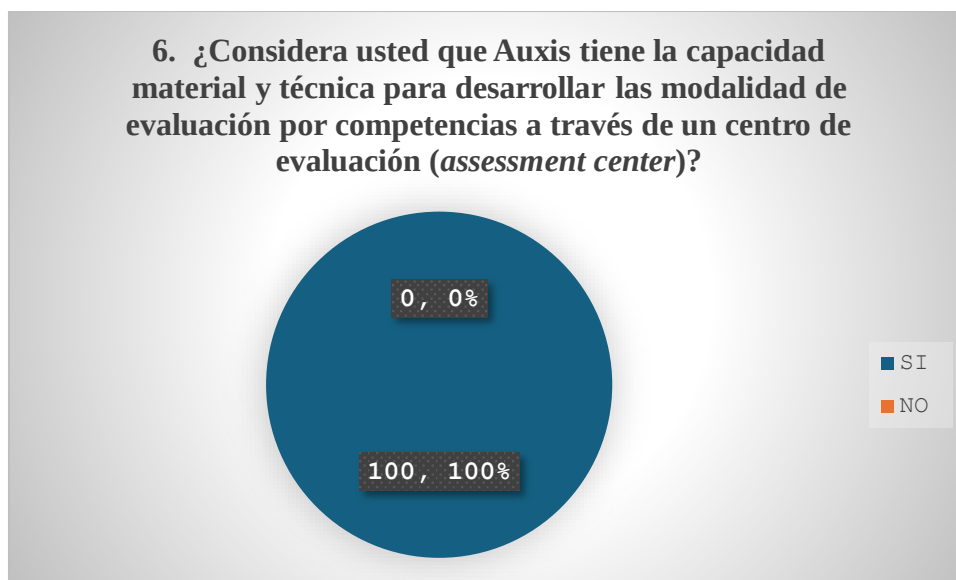
Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 5 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de Auxis.

Para la pregunta N°5, ¿Considera usted que la administración de Auxis y su personal interno se beneficiaría si aplicara la evaluación por competencias?

El 100% de los participantes confirman como un beneficio la evaluación por competencias para Auxis. Los encuestados responden positivamente y reconocen la necesidad de este tipo de evaluación.

Figura 6.

Capacidad de Auxis para el desarrollo de una evaluación por ompetencias

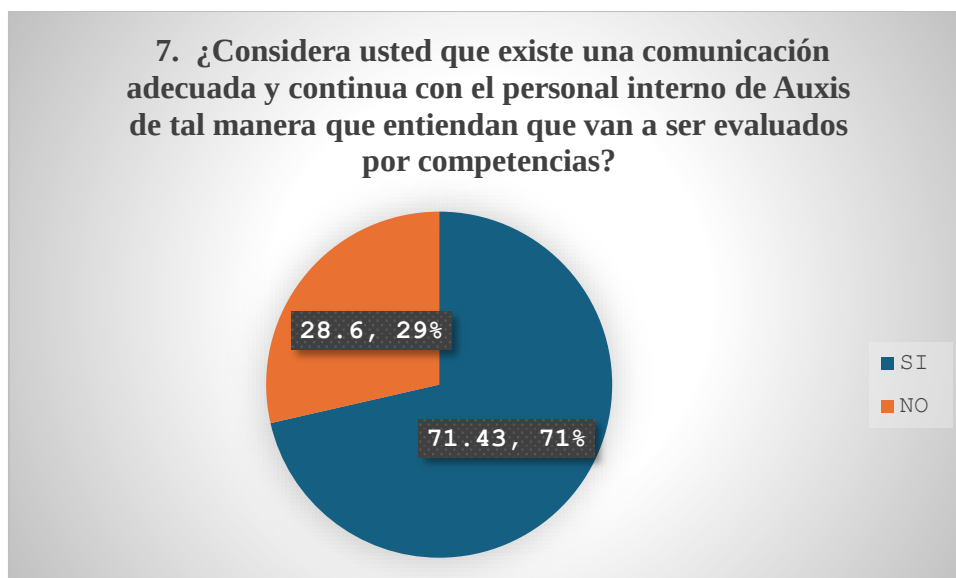


Nota: El gráfico anterior representa la respuesta a la pregunta 6 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de Auxis.

La pregunta N°6 plantea ¿Considera usted que Auxis tiene la capacidad material y técnica para desarrollar la modalidad de evaluación por competencias a través de un centro de evaluación (*assessment center*)? El 100% de los participantes afirma que si existe dicha capacidad.

Figura 7.

Comunicación con el personal interno



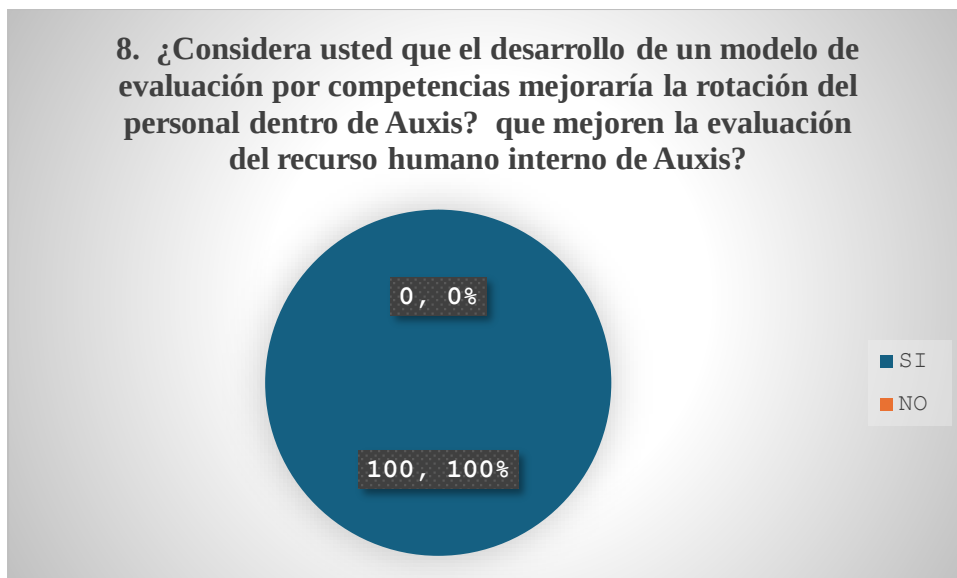
Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 7 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del departamento de recursos humanos de Auxis.

En cuanto a la consulta N°7 ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada y continua con el personal interno de Auxis de tal manera que entiendan que van a ser evaluados por competencias? El 71.43% de los participantes indican que si existe dicha comunicación adecuada y continua con el personal interno de Auxis.

Esta interrogante es importante porque permite al personal interno, así como al Dpto. de Recursos Humanos buscar soluciones de mejora para la comunicación interna en relación con las competencias.

Figura 8.

Rotación de personal dentro de Auxis

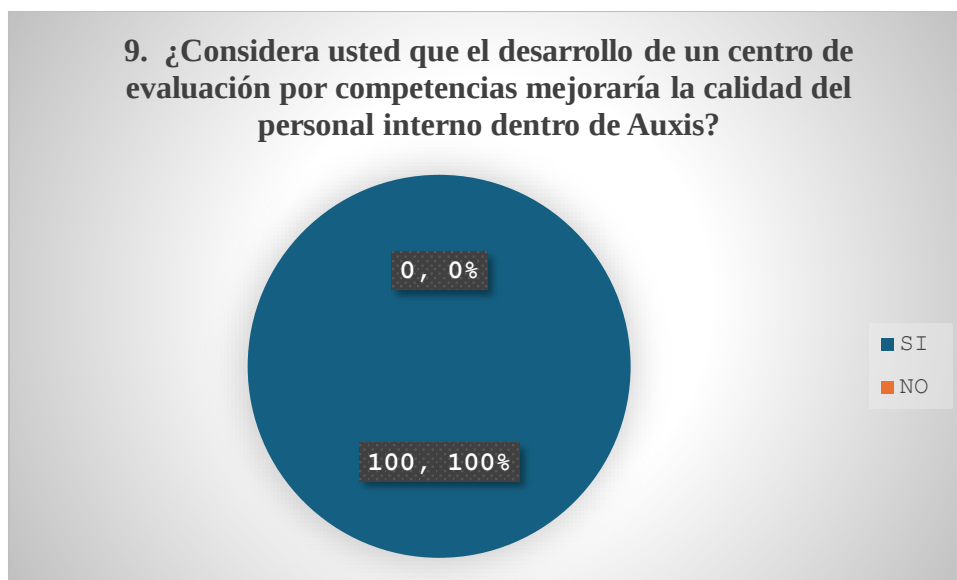


Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 8 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del Departamento de Recursos Humanos de Auxis.

La consulta N°8 indica ¿Considera usted que el desarrollo de un modelo de evaluación por competencias mejoraría la rotación del personal dentro de Auxis? El 100% de los encuestados está de acuerdo en que un modelo de evaluación por competencias mejoraría la rotación del personal pues se fortalece la evaluación y mejora en la calidad del personal interno.

Figura 9.

Calidad de personal interno

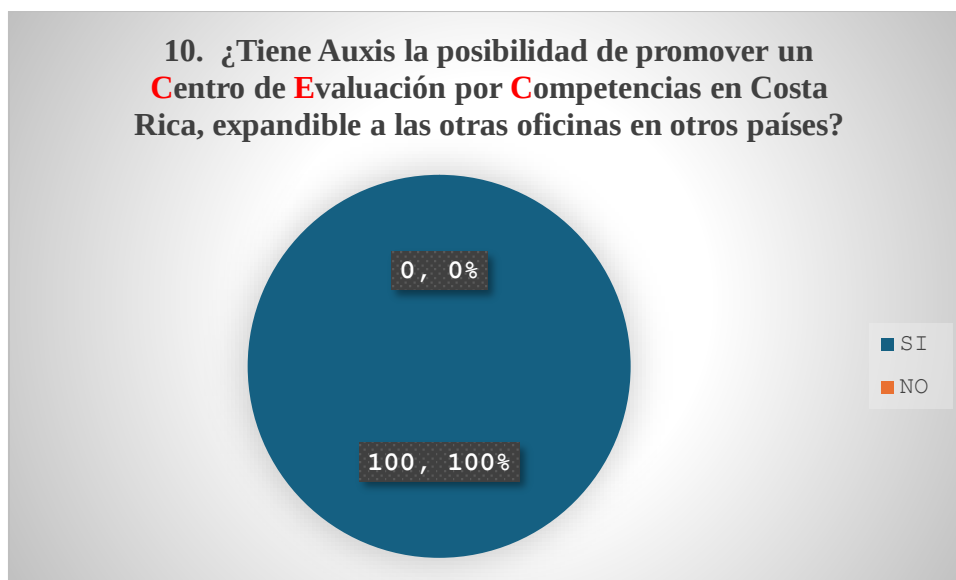


Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 9 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del departamento de recursos humanos de Auxis.

Por su parte la pregunta N°9 dice ¿Considera usted que el desarrollo de un centro de evaluación por competencias mejoraría la calidad del personal interno dentro de Auxis? El 100% de los participantes están de acuerdo ya que la implementación de un centro de evaluación resultaría un beneficio para Auxis Costa Rica, expandible a las otras oficinas internacionales.

Figura 10.

Centro de evaluación por competencias para Costa Rica



Nota: El grafico anterior representa la respuesta a la pregunta 10 de la encuesta aplicada a 9 colaboradores del departamento de recursos humanos de Auxis.

La consulta N°10 plantea ¿Tiene Auxis la posibilidad de promover un centro de evaluación por competencias en Costa Rica, expandible a las otras oficinas en otros países? Un 100% los participantes aceptan promover la idea de un centro de evaluación por competencias para todas las sedes. La proactividad generada en cualquiera de las sedes de Auxis será para beneficio de los otros países.

Análisis de datos sobre las evaluaciones para personal interno para nivel II aplicadas durante el primer y segundo cuatrimestre de 2024

Según indica Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) la recolección de datos es el “Acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo” (p.443). por lo que se toma en cuenta la cantidad de evaluaciones ejecutadas para el recurso humano interno, para ocupar puestos de nivel II para el periodo 2024 en la sede de Auxis en Costa Rica. Estas evaluaciones aplicadas proporcionan una fuente sólida

de información para identificar brechas en las prácticas actuales y desarrollar recomendaciones precisas para mejorar sobre la evaluación y la contratación de personal interno para el nivel II.

Los datos utilizados para las entrevistas se comparan con los documentos de perfiles de puestos que se aplican para la evaluación de candidatos, estos proporcionan un enfoque detallado y relevante para el estudio, permitiendo un estudio efectivo de los procesos de evaluación, selección y contratación de personal de Auxis al día de hoy, y comprueban la existencia o no de evaluaciones adecuadas por competencias en los procesos de selección actuales. Para esta comprobación se aportan los anexos:

Anexo 3. Perfil de Líder de Contabilidad

Anexo 4. Perfil de puesto de Supervisor de Contabilidad

Anexo 5. Perfil de Líder de Soporte de Operación de Negocios consignado como Líder de Servicio al Cliente

Anexo 6. Perfil de Supervisor de Soporte de Operación de Negocios consignado como Supervisor de Servicio al Cliente

Anexo 7. Perfil de Entrenador de Contabilidad y Finanzas consignado como Entrenador de Contabilidad y Servicio al Cliente.

Anexo 8. Perfil de Líder de Tecnologías de Información consignado como Líder de Estructura e Ingeniería.

Anexo 9. Perfil de Supervisor de Tecnologías de Información

Anexo 10. Perfil de Entrenador de Tecnologías de Información consignado como Entrenador de Mesa de Servicio u Análisis de Calidad.

De acuerdo con los datos obtenidos por parte del Dpto. de Recursos Humanos, durante el 2024 se realizaron 10 evaluaciones internas para posiciones relacionadas con el nivel II en Auxis CR, estas se realizaron con base en documentos indicados como perfiles de puestos que están vigentes en este momento. Como ya se ha mencionado en los resultados obtenidos en la presente investigación demostró que no hay aplicación herramientas adecuadas para la evaluación de competencias con algún tipo de escala, ni queda registro alguno para los candidatos sobre las competencias evaluadas. Para el 2024 se realizaron 10 procesos internos relacionadas con el nivel II:

Tabla 10.

Entrevistas realizadas durante 2024 para nivel II

POSICIÓN	CANTIDAD DE POSICIONES
Líder de contabilidad	1
Líder de Soporte de Operación de Negocios	5
Supervisor de Soporte de Operación de Negocios	2
Líder “Servicio al Cliente”	1
Especialista en Entrenamiento y Calidad	1
TOTAL	10

Nota: Distribución de proceso de que abrieron de forma interna para puestos de nivel II durante el 2024 según el Departamento de Recursos Humanos de Auxis

El análisis de las nuevas tendencias indica que se puede realizar una mejora a los procesos de valoración por competencias para el recurso humano interno de Auxis CR, para nivel II, mediante el uso de escalas de evaluación, para el registro de datos en una base de datos que pueda ser consultada por los reclutadores, de tal manera que se genere un registro de competencias genéricas o académicas

La valoración de los perfiles demuestra que estos no tienen una ficha o un formato estandarizados, de tal manera que permitan una evaluación de competencias ya sea genéricas o transversales que demuestre un proceso o una metodología de evaluación formal, actualizada, y que genere datos para alguna base donde se registre cuáles colaboradores poseen ciertas competencias aplicables a los puestos que eventualmente se abran a concurso.

Dressler y Varela (2011 como se citó en Mejía 2019), refirieron que el análisis del recurso humano de ir más a fondo, debe ser de tipo medible y observable lo que nos lleva a concluir que es fundamental un replanteamiento de los perfiles, de tal manera que, se alineen los requisitos y responsabilidades y así los candidatos sean evaluados de manera más equitativa y eficaz y se compruebe de manera más exacta si un candidato representa, posee o demuestra las capacidades relacionadas con las competencias genéricas y transversales de cada perfil.

Tomando en consideración lo expuesto en el marco teórico, se concluye que las competencias pueden medirse a través de instrumentos de evaluación con escala. Estos resultados, por su parte, pueden formar parte de una base de datos, y las valoraciones pueden aplicarse a personas que por meritocracia o por su deseo de ascender aspiren a puestos para el nivel II, y por consiguiente sean evaluados por sus habilidades y capacidades.

También dentro de los resultados destaca que sería de mucha utilidad la creación de un “Diccionario de Competencias” que permitiría a los reclutadores y eventualmente a los entrenadores de personal mejorar la base de datos interna que permita el registro del currículum

de un colaborador estableciendo conceptos claro, puntuales, adecuados a cada torre funcional, de tal manera que el proceso de evaluación no sea una práctica subjetiva que puede llevar a incurrir a error, sino que permita tener una serie de habilidades y capacidades claramente establecidas. Esta base de datos puede ser mejorada o ampliada siempre y cuando se proceda a comunicarse a todos los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos.

No cabe duda de que, a nivel laboral las personas por sí mismas van desarrollándose y mostrándose, ya sea porque adquieren experiencia, por capacitaciones, por asignación de tareas diferentes a las cotidianas y todos estos escenarios que muestran las diferentes habilidades de las personas.

Un entrevistador tiene el compromiso de detectar algunos de estos aspectos durante el proceso de evaluación; un entrenador o supervisor también puede ver características en el personal interno a lo largo del tiempo, sin embargo, bajo la óptica de los perfiles valorados para esta investigación, se detecta que no existe un orden ni un proceso que permita aplicar las buenas prácticas que serían propias de un centro de evaluación formalmente constituido, y que ayudaría a todos los participantes del proceso de evaluar a los candidatos con mayor eficacia.

Por su parte, los candidatos tendrían mayor posibilidad de demostrar sus competencias por medio los instrumentos actuales utilizados en los centros de evaluación como las simulaciones de situaciones reales, dinámicas de grupo, entrevistas estructuradas para la valoración de competencias específicas o pruebas psicométricas, solo por mencionar algunas de los instrumentos sugeridos por García.

Bajo la óptica del Departamento de Recursos Humanos de Auxis CR, se ha mencionado en reuniones o en conversaciones entre el personal, la necesidad de definir planes de desarrollo y formación. Siguiendo el diálogo entre jefes y colaboradores, se ha expresado la necesidad de formalizar algunas habilidades deseables para los futuros candidatos para nivel II, lo que ha

dejado en evidencia la brecha que existe para las evaluaciones por competencias. Algunos de los aspectos mencionados se indican a continuación y en su mayoría se relacionan con competencias transversales, aspectos que se consideran enriquecedores si se estableciera un centro de evaluación, donde no solo se contemplen estas, sino todas competencias mencionadas en el marco teórico.

Líder:

- Conocimientos técnicos (adaptados a cada área)
- Liderazgo
- Resolución de problemas
- Gestión del rendimiento
- Adaptabilidad al cambio
- Planificación y organización
- Capacidad de entrenamiento y mentoría
- Trabajo en equipo y colaboración

Supervisor:

- Conocimientos técnicos (adaptados a cada área)
- Comunicación interpersonal
- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Toma de decisiones y resolución de problemas

- Gestión del tiempo y prioridades
- Ética y cumplimiento normativo
- Innovación y mejora de procesos
- Manejo de estrés

Entrenador:

- Conocimientos técnicos (adaptados a cada área)
- Facilitación de capacitación
- Comunicación
- Análisis de efectividad de capacitación
- Adaptabilidad y mejora continua
- Gestión del aula y ambientes de aprendizaje
- Organización y gestión del tiempo
- Autonomía y motivación
- Manejo de US GAAP Generally Accepted Accounting Principles que se manejan clientes únicamente de USA.
- Gestión del tiempo
- Evaluación del desempeño que debe ser superior a 3.5
- Nivel de inglés de acuerdo con la cuenta
- No deben tener amonestaciones a lo largo de un año

- Aprobación de supervisor de la persona
- Banda salarial

Estas competencias son apenas la base de lo que un centro de evaluación significa para definir planes de evaluación, desarrollo y formación siguiendo, lo indicado en un diálogo entre jefes y colaboradores, planificación de la gestión del conocimiento individual y de la empresa, creación de una base de datos debidamente establecida, implementación de un estándar de perfiles de puestos estandarizado y procesos de valoración por competencias bajo la premisa de aplicar herramientas de evaluación con escala que permita a los colaboradores mostrar sus competencias genéricas y transversales de manera justa, eficaz y equitativa.

Resultados de la entrevista

La entrevista está conformada por seis preguntas, de tipo abierto, relacionadas con valoraciones que exigen un mayor criterio y opinión de los participantes por los aspectos a considerar en caso de desarrollar un centro de evaluación para Auxis CR. Estos criterios tienen relevancia por la importancia que tiene el apoyo para el Departamento de Recursos Humanos, todos los colaboradores tienen anuencia a que la calidad de sus funciones puede mejorar en tanto se establezca un centro de evaluación de competencias por todas las mejoras que esto implica en cuanto a la valoración de perfiles, los instrumentos de evaluación actualizados, las herramientas que permitirían valoraciones más eficaces y especialmente por la base de datos que se conformaría.

Este instrumento se aplica siguiendo una de las recomendaciones indicadas por Hernández-Sampieri y Mendoza (2020) que indica, en relación con los participantes de la muestra, “Lograr que los participantes narren sus experiencias y puntos de vista sin enjuiciarlos ni criticarlos” (p.444). El cuestionario tiene como objetivos hacer una serie de preguntas con

el fin de que los expertos opinen y ofrezcan datos que enriquezcan el análisis del proceso de evaluación de candidatos y qué real es que no se aplican evaluaciones segmentadas por competencias de acuerdo con la torre funcional. Las preguntas son cerradas y permiten que el investigador reciba retroalimentación, para comprobar las observaciones es aspectos como la mejora en la calidad del personal por la evaluación por competencias, la necesidad de capacitar al personal de recursos humanos en relación con este tema, los beneficio para el personal interno al ser evaluados por competencias, la disminución en la rotación del personal y la posibilidad de aplicar el modelo no solo en Costa Rica, sino en las otras sedes de Auxis. (VER ANEXO 2)

A continuación, se transcriben los comentarios brindados, lo que significa un aporte sumamente valioso pues responde aspectos relacionados con las variables planteadas para esta investigación y pueden ayudar al lector a comprender la posición de los colaboradores del Dpto. de Recursos Humanos que tienen que ver con el proceso de evaluación y selección de personal para el nivel II, por torre funcional. Para la transcripción se utilizará el puesto del colaborador que hizo el aporte con el fin de sostener la imparcialidad de los comentarios

Pregunta 1.

¿Conoce usted cuál es la diferencia entre evaluación por competencias genérica y transversales?

1. **Sr Recruiting Manager:** “Sí, la diferencia es la siguiente; las **competencias genéricas** son habilidades básicas que son útiles en cualquier puesto, como la comunicación o el trabajo en equipo. Son universales.

En cambio, las **competencias transversales** son aquellas que se aplican en varios contextos dentro de la empresa, como la gestión de proyectos o el liderazgo de equipos multidisciplinarios. Son clave cuando se necesita adaptarse a diferentes funciones o áreas.”

2. **Recruiting Lead:** “Las transversales son evaluaciones más enfocadas a aptitudes y actitudes de la personalidad del humano, no ligadas a un rol como tal. Llamadas también *soft skills*”
3. **HR Generalist:** “La verdad, no tengo mucha experiencia con la diferencia específica entre competencias genéricas y transversales, pero lo que entiendo es que ambas tienen que ver con habilidades que buscamos en los candidatos durante el proceso de selección.”
4. **HR Generalist:** “Mi impresión es que las competencias genéricas serían esas habilidades que todos necesitamos en cualquier trabajo, como la comunicación o el trabajo en equipo. Y las competencias transversales... no estoy muy segura, pero tal vez tenga que ver con habilidades que se aplican en diferentes áreas o roles dentro de la empresa.”
5. **Sr Recruiter:** “Claro. Las **competencias genéricas** son habilidades que se consideran básicas y necesarias en casi cualquier puesto de trabajo, como la capacidad de trabajar bien con otros, comunicarse de manera clara o adaptarse a cambios. Son cualidades que se esperan en todos los candidatos, sin importar la industria o el rol.

Por otro lado, las **competencias transversales** están más relacionadas con la habilidad de aplicar ciertos conocimientos o capacidades en diferentes áreas de la organización. Un ejemplo podría ser la gestión de equipos o la capacidad para liderar proyectos que involucran a diferentes departamentos. Estas competencias son valiosas cuando una persona debe interactuar con distintos sectores o asumir responsabilidades más amplias.”
6. **Sourcing Specialist:** “No estoy completamente seguro de la diferencia exacta entre competencias genéricas y transversales. Sin embargo, en mi rol he utilizado bastante el **método de evaluación por competencias** tanto en procesos internos como externos.

En las entrevistas, lo que hago es enfocarme en las habilidades y comportamientos específicos que los candidatos han demostrado en situaciones pasadas.”

7. **Sourcing Specialist:** “La verdad, no estoy completamente segura de la diferencia entre competencias genéricas y transversales. Como recién estoy comenzando mi carrera en Psicología, lo que sí tengo claro es que, al hacer evaluaciones, lo más importante no es tanto la experiencia previa de la persona, sino su capacidad para desempeñarse en el rol, en función de sus habilidades y comportamientos.”
8. **Recruiting Specialist:** “A través de mi experiencia como reclutadora y lo aprendido en mi carrera en Administración, entiendo que las competencias genéricas son esenciales para evaluar el perfil básico de un candidato, mientras que las transversales tienen un enfoque más estratégico, permitiendo que los empleados puedan contribuir de manera más amplia en la organización.”
9. **Recruiting Assistant:** “En mi experiencia en el área administrativa, he visto que a veces se habla de competencias relacionadas con habilidades comunes, como la capacidad de trabajar en equipo o la organización, pero no puedo decir con certeza a qué se refieren específicamente cuando hablan de genéricas o transversales.”

De los 9 entrevistados, se extraen respuestas bastante cercanas al objetivo de la pregunta que busca comprobar si los reclutadores saben cuál es la diferencia entre competencias genéricas y transversales y, como se puede deducir, la mayoría de ellos tienen una noción calificando las competencias transversales en relación con el trabajo en equipo y la posibilidad de ejercer ciertos roles de acuerdo con el desempeño del puesto. En su mayoría hay claridad de que las competencias están relacionadas con el comportamiento propio de cada individuo.

Pregunta 2.

¿Podría aportar alguna recomendación desde su perspectiva profesional para desarrollar la modalidad de evaluación por competencias por torre funcional para el recurso humano interno de Auxis?

1. **Sr Recruiting Manager:** “Adaptar las preguntas o situaciones para evaluar esas competencias específicas según el rol, asegurando que la evaluación sea relevante para cada área funcional.”
2. **Recruiting Lead:** “Puede ser la implementación de juego de roles, dinámicas que ejemplifican habilidades relacionadas o no al (sic)puesto al que aplican.”
3. **HR Generalist:** “Mi recomendación sería empezar por definir las competencias clave para cada área, como la negociación en ventas o la gestión de procesos en operaciones. Es importante que el proceso sea claro y transparente, involucrando a todos los equipos para que entiendan bien lo que se espera.”
4. **HR Generalist:** “Creo que los colaboradores deberían pasar por un plan de desarrollo para que los empleados puedan mejorar y alinearse con los objetivos de la empresa.”
5. **Sr Recruiter:** “Lo más importante es definir las competencias a evaluar, asegurarse que estén alineadas a los objetivos de la empresa, además de esto, capacitar a los evaluadores para garantizar que se tenga muy claro el propósito de cada una y cómo evaluarlas.”
6. **Sourcing Specialist:** “Desde mi punto de vista, creo que es importante tener un enfoque estructurado y colaborativo con las diferentes torres. Es fundamental definir las competencias necesarias de cada torre, así como qué requiere para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto se lograría mediante talleres con los *managers* de cada

torre, quienes pueden ofrecer *insights* específicos sobre las habilidades y comportamientos más valorados.”

7. **Sourcing Specialist:** “Diseñar algún tipo de evaluación que permita medir esas competencias, ya sea a través de entrevistas o pruebas.”
8. **Recruiting Specialist:** “Para cada torre funcional: Es esencial entender las habilidades específicas que cada área necesita. Por ejemplo, en el área de tecnología puede ser el pensamiento analítico, para BOS puede ser el enfoque en el cliente y así sucesivamente.”
9. **Recruiting Assistant:** “No sabría decir cómo estructurar el proceso específicamente, pero imagino que una vez definidas las competencias, lo más importante sería asegurarse de que todos los involucrados en la evaluación comprendan bien qué se está buscando, para que el proceso sea justo y efectivo.”

Es de suma relevancia destacar sobre los resultados de esta pregunta, que los participantes enfatizan la necesidad comprobar las habilidades y competencias que son necesarias por torre funcional. Cada área tiene sus particularidades y los llamados a determinar estas competencias serían los líderes y entrenadores de área por la valoración que pueden hacer de cada perfil y de cada candidato. Los componentes de este análisis deben contemplar además metodologías de evaluación que, como ya fue mencionado en el marco teórico, permiten visualizar las diferentes capacidades de los colaboradores internos.

Pregunta 3.

¿Considera usted que la administración de Auxis acogería un modelo de centros de evaluación que contemple evaluación por competencias?

1. **Sr Recruiting Manager:** “Sí, creo que un modelo de evaluación por competencias en centros de evaluación podría ser muy útil para Auxis, especialmente en el contexto de procesos internos. Esta metodología no solo evalúa el conocimiento técnico de los

empleados, sino también sus habilidades interpersonales, de liderazgo y de toma de decisiones, que son cruciales para el desarrollo a largo plazo dentro de la empresa.”

2. **Recruiting Lead:** “Considero que ya se han aplicado desde el equipo de reclutamiento, adicionalmente sería muy beneficioso para la empresa.”
3. **HR Generalist:** “Sí, es importante adaptar este modelo a la cultura organizacional y asegurarse de que sea transparente y justo, para que los empleados lo perciban como una herramienta de crecimiento y no como una evaluación punitiva.”
4. **HR Generalist:** “Lo interesante de este enfoque es que no solo se enfoca en el desempeño pasado, sino también en el potencial futuro. Esto puede ser clave para tomar decisiones informadas sobre promociones, cambios de rol o programas de capacitación.”
5. **Sr Recruiter:** “Actualmente se intenta aplicar en las entrevistas por competencias, sin embargo, no está lo suficientemente desarrollado.”
6. **Sourcing Specialist:** “Creería que sí, ya que es de suma importancia para poder evaluar a los candidatos que participan en sus procesos internos, así poder obtener un mejor resultado en cuanto a evaluación de *hard y soft skills*.”
7. **Sourcing Specialist:** “Creo que es algo que conlleva mucho trabajo, pero podría llegar a ser funcional para la mejora continua de la compañía. Es necesario capacitar a todo el personal administrativo para que tenga las habilidades necesarias para llevar a cabo este proceso.”
8. **Recruiting Specialist:** “En mi experiencia, este tipo de modelos son extremadamente útiles porque permiten evaluar de manera más estructurada y objetiva las habilidades clave que los empleados necesitan para desempeñarse con éxito en sus roles y crecer dentro de la organización.”

9. **Recruiting Assistant:** “Creo que la administración de Auxis podría encontrar valor en este modelo, ya que permite evaluar a los empleados no solo por su desempeño pasado, sino también por su capacidad para enfrentar futuros desafíos y adaptarse a nuevas situaciones.”

Los participantes consideran que Auxis acogería un modelo de centros de evaluación por competencias, y mencionan aspectos de mucho peso, dentro de los más destacados, el personal de recursos humanos considera como beneficio:

- La mejora de los procesos internos actuales
- Mejorar las habilidades de liderazgo y toma de decisiones
- Mejora en los procesos de evaluación para que estos no solo sean de tipo cuantitativo
- Sería un modelo de mejora para la administración siempre y cuando se capacite al personal que aplicará los procesos de centro de evaluación
- Permite evaluaciones más objetivas
- Permite la evaluación de los colaboradores por métodos no solo pasados, sino sus capacidades para procesos futuros.

Todas estas observaciones están señaladas en el marco teórico y son reforzadas con los criterios de personal de evaluación y selección de personal que ejecuta en este momento las evaluaciones al personal interno.

Pregunta 4.

¿Es de su conocimiento que cada evaluador realiza las preguntas en cada entrevista, según su criterio y no existe un proceso estándar de evaluación?

1. **Sr Recruiting Manager:** “Sí, estoy al tanto de que, en algunos casos, cada evaluador puede hacer preguntas según su propio criterio, especialmente si no existe un proceso estandarizado.
2. **Recruiting Lead:** “Sí, esto puede llevar a variabilidad en la calidad de la evaluación y a una falta de consistencia entre las entrevistas.
3. **HR Generalist:** “Sí, aunque los evaluadores suelen tener buenas intenciones y basarse en su experiencia, la falta de un proceso estándar puede hacer que las decisiones de contratación sean menos objetivas y equitativas.”
4. **HR Generalist:** “Sí, conozco que en algunos procesos la falta de un proceso estándar puede llevar a que cada evaluador formule sus preguntas según su propio criterio.”
5. **Sr Recruiter:** “Sí, esto puede ser útil para abordar temas específicos del candidato, la falta de un marco estandarizado puede generar inconsistencias en la forma en que se evalúa a los candidatos.”
6. **Sourcing Specialist:** “Sí, pero también a lo largo de mi experiencia en procesos internos, he aprendido que la mejor manera de garantizar un proceso justo y coherente es contar con una estructura estandarizada para las entrevistas.”
7. **Sourcing Specialist:** “Sí, he observado que, en ocasiones, cada evaluador realiza preguntas basadas en su propio criterio, lo que puede generar una falta de consistencia en el proceso de evaluación.
8. **Recruiting Specialist:** “Sí, es algo que aprendí en Auxis y para algunas posiciones es bastante útil, sin embargo, entiendo la importancia de estandarizar un proceso cuando es necesario.

9. **Recruiting Assistant:** “No he estado presente en entrevista hasta el momento como para tener conocimiento sobre el tema, pero si he escuchado que cada entrevistador tiene su propio estilo de entrevista.”

Las respuestas a la pregunta 4 reflejan que todos en el departamento están conscientes de los diferentes procesos de entrevista que maneja cada reclutador. Se reitera el estandarizar los documentos relacionados con el proceso de entrevistas, este factor es esencial para una adecuada valoración de tal manera que los resultados sean más objetivos. Al implementar un centro de evaluación tiene que realizarse el estudio de perfiles anteriormente sugerido para que, con base en esto, se estandaricen los documentos para evaluación de candidatos.

Pregunta 5.

¿Podría mencionar si desde su punto de vista profesional un modelo de centros de evaluación por competencias mejoraría la calidad del personal por torre funcional de Auxis?

1. **Sr Recruiting Manager:** “Este tipo de modelo permite evaluar de manera más integral las habilidades y competencias necesarias para cada puesto, no solo en términos de experiencia, sino también en cuanto a las capacidades interpersonales y el potencial de desarrollo por lo que podría mejorar la calidad de los procesos de Auxis.”
2. **Recruiting Lead:** “Sí porque se conocería que se necesita específicamente de cada torre, así se evaluaría de manera diferente dependiendo de la torre en la que participa o viene.
3. **HR Generalist:** “Sí, al estructurar las evaluaciones según las competencias específicas de cada área, se puede garantizar que los empleados no solo tengan el conocimiento técnico necesario, sino también las habilidades para adaptarse a los cambios, colaborar eficazmente en equipos multidisciplinarios y liderar cuando sea necesario.”

4. **HR Generalist:** “Desde mi experiencia, creo que implementar un modelo de centros de evaluación por competencias podría ser muy beneficioso para mejorar la calidad del personal en cada torre funcional de Auxis.”
5. **Sr Recruiter:** “Un modelo de centros de evaluación por competencias podría mejorar mucho la calidad del personal en la empresa. Esto ayudaría a evaluar no solo lo que han hecho, sino también su potencial. Además, se pueden identificar talentos y crear programas de capacitación personalizados.
 - a. También se enfoca en habilidades sociales, lo que mejora el trabajo en equipo. Y lo mejor, alinea las competencias con lo que la empresa realmente necesita, promoviendo una cultura de mejora continua. En resumen, podría hacer que el personal sea más competente y que la empresa funcione mejor.”
6. **Sourcing Specialist:** “Sí porque se conocería que se necesita específicamente de cada torre, así se evaluaría de manera diferente dependiendo de la torre en la que participa o viene.”
7. **Sourcing Specialist:** “Considero que sí, esto permitiría mejorar la calidad del personal, podemos obtener una evaluación más objetiva y estandarizada de los colaboradores. También nos va a permitir validar que el personal cumpla con los requisitos que cada uno de nuestros clientes nos solicitan.”
8. **Recruiting Specialist:** “Al asegurar que los empleados no solo cumplan con los requisitos técnicos, sino también con las habilidades interpersonales mejoraría definitivamente el proceso de selección interno de la empresa.”
9. **Recruiting Assistant:** “El uso de centros de evaluación ayuda a identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora de los empleados, lo que facilita una mejor planificación del talento y desarrollo dentro de la empresa.”

Esta es una de las preguntas más importantes dentro del ámbito de la investigación, porque además de apoyarse en muchos de los aspectos señalados en el marco teórico, ilustra el criterio que se ha manifestado verbalmente por los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos y enmarca algunos de los beneficios que tiene un centro de evaluación como ente gestor de evaluación del personal. Algunos de los aspectos más relevantes son:

1. Evaluación integral de los candidatos
2. Especialización de las evaluaciones por torre funcional.
3. Colaboración de equipos multidisciplinarios
4. Mejora en calidad del personal
5. Promoción de capacitaciones para el personal
6. Alineamiento de las competencias transversales por torre funcional hecho a la medida para Auxis.
7. Requisitos de los candidatos alineados a las necesidades de los clientes
8. Mejora en los procesos internos de selección
9. Mejora en los procesos de planificación

Como se puede ver, un alto porcentaje que los entrevistados tienen claro que el aporte de un centro funcional implica un paso positivo en la estrategia de Auxis, desde sus clientes, hasta los procesos aplicables a toda la empresa.

Pregunta 6.

Administrativamente hablando, ¿podría señalar cuál sería el beneficio para Auxis en caso de promover este modelo de centros de evaluación internos por competencias en Costa Rica, expandible a las otras oficinas en otros países?

1. **Sr Recruiting Manager:** “Al evaluar a los empleados según competencias específicas para cada rol y torre funcional, Auxis podrá identificar las habilidades necesarias para

el éxito a largo plazo en cada área de la empresa. Esto permite alinear mejor las estrategias de recursos humanos con los objetivos organizacionales, asegurando que los empleados estén capacitados y preparados para apoyar el crecimiento de la empresa en cualquier ubicación.”

2. **Recruiting Lead:** “Se estandarizaría el proceso, dejando de lado la subjetividad de un solo evaluador, sino /(ic) de varias personas a cargo del proceso.”
3. **HR Generalist:** “El modelo de centros de evaluación por competencias contribuye a hacer el proceso de selección y promoción más objetivo y transparente, reduciendo sesgos personales en las decisiones y proporcionando una base sólida para el desarrollo profesional. Esto mejora la equidad y fomenta un ambiente organizacional más justo, donde todos los empleados tienen la misma oportunidad de crecer y avanzar.”
4. **HR Generalist:** “Con los resultados de las evaluaciones, se pueden crear planes de desarrollo profesional más personalizados y enfocados, tanto a nivel local como global. Esto no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también optimiza los recursos de formación y capacitación, permitiendo que los programas sean más efectivos y alineados con las necesidades reales de la empresa.”
5. **Sr Recruiter:** “Ayudaría a tener un proceso uniforme para evaluar a todos los empleados, sin importar su ubicación. Esto facilita la toma de decisiones sobre contrataciones y promociones”.

También permitiría identificar mejor las áreas donde se necesita capacitación, optimizando recursos. Además, fortalecería la cultura de la empresa, alineando objetivos en todas las sedes de Auxis. “

6. **Sourcing Specialist:** “Con este modelo, Auxis podrá identificar de manera más precisa a los empleados con mayor potencial de desarrollo y liderazgo, lo que facilita la toma de decisiones para promociones internas y sucesión de roles clave. Esto es

particularmente valioso para una empresa en expansión, ya que asegura que siempre haya talento preparado y alineado con la cultura y los objetivos de la empresa”

7. **Sourcing Specialist:** “Claro, permitiría promover un modelo estándar tanto para Costa Rica como para Colombia y tratar de obtener los mismos perfiles en ambos países. De la misma manera brinda la oportunidad de que el personal que se encargue de seleccionar los perfiles lo hagan de una manera más acertada y esto nos permita mejorar la estabilidad de los empleados dentro de Auxis.”
8. **Recruiting Specialist:** “Un modelo de centros de evaluación por competencias también puede fortalecer la cultura organizacional de Auxis, especialmente a medida que se expande a nivel global. Al evaluar y promover a los empleados según competencias alineadas con los valores y la visión de la empresa, se asegura que todos los colaboradores, independientemente de su ubicación, compartan un entendimiento común de lo que se espera de ellos. Esto fomenta una mayor cohesión y trabajo en equipo entre las oficinas internacionales, creando un entorno más colaborativo y alineado a nivel global.”
9. **Recruiting Assistant:** “Implementar este modelo en Costa Rica serviría como piloto para otras oficinas, permitiendo probar el enfoque antes de su expansión. Esto hace que la implementación a nivel global sea más fácil y menos costosa, ya que se podrán aplicar lecciones aprendidas y ajustar el modelo a las particularidades de cada país o región.”

Tomando en consideración la última ronda de respuestas, es importante destacar que la mayoría de los entrevistados opina que implementar un centro de evaluación significa una mejora a largo plazo, que, aunado a otra de las opiniones es aplicable a nivel global.

Esto además permitiría alinear todas las sedes de Auxis, de acuerdo con los valores y la visión de Auxis. Se menciona además una mayor cohesión y trabajo entre los equipos de trabajo de los diferentes países fomentando el entorno colaborativo.

Crear un plan piloto que nazca en Costa Rica genera como beneficio comprobar el enfoque de expansión, haciendo el proceso más fácil y de menor costos por la transmisión de ideas aprendidas y de todas las acciones de mejora que salga de este plan.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizada la investigación, y por los resultados obtenidos, de acuerdo con la teoría desarrollada, se concluye lo siguiente. La administración tradicional enfoca la valoración de candidatos para algunos puestos por medio de la entrevista tradicional. Las respuestas a las entrevistas tradicionales pueden ser aprendidas y en general se enfocan en abarcar aspectos académicos y los años de experiencia, dejando de lado aspectos de la personalidad que solo son visibles cuando el individuo se desarrolla en el puesto asignado.

Esta forma “tradicional” implica un riesgo para el colaborador, así como para la empresa, pues al pasar del tiempo puede llegarse a la conclusión de que la persona contratada no es apta para el puesto o que la empresa sub o sobre califica la capacidad de este, desperdiciando recursos, tiempo y generando posibles índices altos de rotación de personal. La importancia de evaluar por competencias permite focalizar datos relacionados con conductas de los candidatos.

La empresa no maneja un proceso de evaluación, reclutamiento y selección estándar, para detectar y corregir falencias que nunca han sido consideradas como importantes, en

especial en cuanto al análisis de competencias. Es necesario mejorar el proceso de evaluación y generar una escala de valor medible que abra el campo visual en la evaluación de una persona. Es un hecho que el personal del Dpto. de Recursos Humanos y especialmente los encargados de ejecutar las entrevistas pueden acuerpar este modelo, mejorar los procesos y los procedimientos de evaluación mediante guías más exactas dirigidas a entrevistas por competencias genéricas y transversales del recurso humano interno.

La evaluación por competencias a través de un centro de evaluación o *assessment center*, es un proceso innovador que es reconocido a nivel global, que permite una valoración de las verdaderas habilidades y capacidades de los candidatos y que pueden llegar a formar parte de su currículum, no solo porque el candidato lo diga, sino porque demuestra que puede llevar a cabo actividades, tareas, observaciones o cualquier otro aspectos que enriquezca su labor diaria, así como la calidad del recurso humanos de la empresa.

Tomando en consideración los objetivos propuestos para la presente investigación, se concluye que Auxis Costa Rica es consciente de que existe una brecha para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal, sabe que tiene personal de calidad en la empresa y valora cualquier iniciativa que permita a la administración llevar a cabo sus estrategias empresariales a través de la mejora continua. Auxis CR promoverá la mejora de sus procesos a través de la recomendación de implementar un centro de evaluación o *assessment center* como una unidad formalmente establecida, expandible a sus otras sedes internacionales con el interés no solo de alcanzar sus propios objetivos empresariales, sino también porque valora el recurso más importante que posee, el recurso humano interno.

Recomendaciones

A continuación, se presentarán una serie de recomendaciones basadas en los resultados obtenidos mediante la investigación cualitativa en contraste con las variables establecidas para

la investigación. Los aspectos sugeridos tienen fundamento especialmente por el análisis de los perfiles de puestos y la necesidad de incorporar las competencias genéricas y transversales aplicables para la valoración del recurso humano interno para nivel II de Auxis CR durante el 2024.

Los datos evaluados indican la necesidad mejorar los perfiles de líder, supervisor y entrenador para nivel II segmentados para las torres funcionales, de tal manera que se ofrezcan beneficios a los procesos de evaluación. Esto se alcanzaría por la implementación de mejores prácticas concretamente a través de la implementación de un centro de evaluación o *assessment center*.

La investigación comprueba las falencias que en este momento tiene el Departamento de Recursos Humanos por lo que, mediante el análisis crítico de la situación actual y los resultados obtenidos a través de la entrevista y encuesta que fueron expuestos en el capítulo IV, se llega a la conclusión de que es posible implementar mejores prácticas administrativas dentro del marco de recursos humanos, además, es posible establecer mejores procesos de reclutamiento y selección y se pueden aplicar herramientas de evaluación de candidatos para el nivel II de tal manera que se obtengan datos más objetivos, eficaces y aplicables por torre funcional.

Estandarización de documentos

Estandarizar los documentos utilizados en el Departamento de Recursos Humano de Auxis CR, entiéndase los perfiles de puestos como paso inicial.

Generar herramientas de evaluación con escala de medición de las competencias genéricas y con un detalle amplio para la valoración de competencias transversales que permita ubicar a los colaboradores por torre funcional.

Es recomendable que los documentos no consignen “preguntas sugeridas” al azar, o se incorporen datos como los valores de la empresa, pues esto no agrega valor al perfil y no forma parte de una ficha con una correcta elaboración.

Concretar datos que son propios del perfil del puesto de acuerdo con la torre funcional. Los perfiles deben tener opción a mejorarlos y ajustarlos a las necesidades cambiantes dentro de la empresa sin alterar el formato. Para este aspecto se sugiere un machote consignado en el ANEXO 11.

Base de datos

Crear una base de datos para los colaboradores, así como sobre las evaluaciones aplicadas permitirá una estandarización aplicable según la ficha del perfil que se acompañaría con fichas de competencias a evaluar.

Crear una guía sistemática por medio de la base en los datos que pueda ser utilizada por los evaluadores conforme al diseño funcional. Esta base de datos debe permitir la mejora, la varianza o eliminación de datos en tanto se mantenga la actualización y debe estar relacionada con la evaluación del desempeño siempre buscando impulsar a los colaboradores a alcanzar mejores estándares de calidad. (VER ANEXO 12)

Proceso de evaluación del desempeño

Aunado al punto anterior, el proceso de evaluación debe formar parte de los métodos de evaluación por competencias ya que establece la valoración periódica de los colaboradores convirtiéndose en una herramienta aplicable de acuerdo con el puesto y la torre funcional.

La evaluación del desempeño forma parte de las evaluaciones de las competencias de los colaboradores y dentro de los resultados que arroja se encuentra el detectar necesidades de capacitación que beneficie al personal interno.

Proceso de actualización

Permitirse estratégicamente un proceso de actualización con fundamento en el rápido avance de la globalización, el acceso a los medios electrónicos, la búsqueda de mejores prácticas administrativas y la apertura de las empresas transnacionales a abrirse camino en diferentes partes del mundo,

Permitir y promover en los colaboradores constante capacitación y actualización de conocimientos para la mejora continua de los procesos que buscan concretar prácticas actualizadas y, por ende, gestionar calidad en todos los servicios que se ofrecen.

Calidad de vida para los colaboradores

Aunque es un hecho que la evolución de la inteligencia artificial se abre camino en la oferta de servicios, una parte que es inherente al ser humano es la capacidad de gestionar sus emociones, generar empatía con las personas y desarrollar sus capacidades y habilidades más allá de lo imaginable. El recurso humano siempre es y será el recurso más importante de una empresa pues depende de este que las empresas alcancen sus metas y objetivos.

Como conclusión, el ser humano siempre tendrá la capacidad de mejorar, adaptarse y desarrollar todo su potencial, y parte de esta mejora no solo es una decisión, sino que puede significar sentirse valorado y motivado a dar su mejor esfuerzo y alcanzar la milla extra. Esta investigación busca cerrar la brecha existente en Auxis CR en cuanto a la valoración adecuada de las competencias de sus colaboradores para contar con personal de calidad y listo para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito.

Propuesta del paso a paso del proceso de selección por medio de centros de evaluación En Auxis, el proceso de selección comienza en el momento en que se identifica la necesidad de

abrir una nueva posición. A continuación, se presenta la propuesta del paso a paso ideal para llevar a cabo un proceso de selección eficaz a través de un *assessment center*:

1. El supervisor es responsable de abrir la requisición interna para iniciar el proceso de selección.
2. Una vez recibida la requisición, el departamento de reclutamiento la evalúa para su aprobación y asigna un reclutador, quien se encargará de gestionar todo el proceso.
3. El reclutador se comunica con el supervisor encargado para determinar si la vacante debe publicarse para que todo el personal de la empresa pueda aplicar, o si debe ser dirigida exclusivamente a una cuenta o área específica dentro de la organización ya que en ciertas ocasiones el conocimiento de la cuenta es indispensable para la posición.
4. El reclutador procede a publicar la posición interna utilizando uno de los formatos aprobados por el equipo de mercadeo. Es importante que, aunque las publicaciones puedan variar, mantengan consistencia en los colores y formatos de Auxis. Además, en este punto se adjunta la descripción de la vacante, ya estandarizada.

Figura 11

Ejemplo de publicación de posición interna en Auxis.



INTERNAL OPENING

Sr Developer

- > 3+ years of experience in Machine Learning, API intergration, BI, Dashboards, Artificial Intelligence.
- > Experience with mobile app development and automation tools like UiPath
- > Relevant certifications in Ulpath and UiARD (Nice to have)
- > At least 9 Months of Seniority in the current position.
- > No warnings / PIP within the last 6 months.
- > English Level B2+ or above
- > Manager approval in writing
- > Performance evaluation scoring an A or above.**

**Performance Evaluation scoring 3.5 or above if evaluated under the previous system.

Apply before: November 26th, 2024
Send your Resume to: int-openings@auxis.com

auxis

Nota: la imagen anterior se utilizó recientemente dentro de Auxis para publicar una posición interna

5. Los candidatos tienen una semana para postularse a la vacante de su interés, y todos deben contar con la aprobación de su supervisor para poder participar en el proceso.
6. El panel de evaluadores (compuesto por el equipo de reclutamiento y los supervisores) se reúne para definir las competencias a evaluar, basándose en la descripción del puesto y el diccionario de competencias. Además, cualquier prueba técnica que permita al panel medir el nivel de conocimiento del candidato se presenta durante esta reunión. En este punto, la comunicación y colaboración entre departamentos es clave para crear un centro de evaluación completo y eficaz.
7. Al concluir la semana de recepción de aplicaciones, se verifican los requisitos internos junto con el departamento de Recursos Humanos, tales como: tiempo de permanencia en la empresa, nivel de inglés, ausencia de amonestaciones recientes y una calificación de desempeño superior a "A".

8. Los candidatos que cumplan con los requisitos inician su proceso a través de un centro de evaluación. Con al menos 48 horas de anticipación. Los candidatos recibirán una guía detallada sobre lo que deben preparar. La investigación está centrada en las diferentes torres funcionales de Auxis, por lo que cada proceso puede variar.

Por ejemplo, los candidatos pueden participar en una simulación de una situación común que podrían enfrentar como líderes o *managers*. En el caso de los candidatos para el puesto de entrenador, se podría realizar una prueba técnica que evalúa la capacidad para diseñar e impartir una pequeña capacitación.

Una vez más, es responsabilidad del panel de evaluadores llegar a un acuerdo para determinar la mejor forma de evaluar las competencias requeridas para el puesto específico en ese momento y siempre pueden variar.

9. El equipo de reclutamiento agenda una reunión con el panel y el candidato. En este momento, se lleva a cabo cualquier evaluación que haya sido previamente aprobada. En el Capítulo II se detallan los diferentes instrumentos que pueden utilizarse en esta etapa.
10. La evaluación final se realiza de forma grupal, utilizando las rúbricas (ver anexos 11 y 12). Estas están diseñadas para evaluar diversos tipos de competencias. Después de observar el desempeño del candidato, el panel determinará si hay un candidato interno que pueda asumir las responsabilidades del puesto o si es más conveniente abrir la búsqueda para un candidato externo.
11. Los candidatos no seleccionados siempre reciben una sesión de retroalimentación, en la cual se les indica cómo mejorar en sus áreas de oportunidad y se les anima a postularse a futuras vacantes. Los candidatos seleccionados también reciben

retroalimentación junto con la oferta oficial y datos como salario, modalidad y objetivos de la posición, también se les mencionan en este punto.

Referencias

- Araujo Caicedo, C. N. (2023). *Evaluación de riesgos operativos y financieros en procesos de reclutamiento y selección de personal* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual.
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos.
- Bravo, C. (2013). Herramientas para un excelente ambiente laboral. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 1(1), 95-117.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.

- Clerc, J., Saldivia, A., & Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia sobre el clima laboral. *Osorno, Chile*.
- Cruz Molina, J. C. (2011). Utilización de entrevistas por competencias como modalidad de selección de candidatos, en el marco de una consultora de recursos humanos.
- Estrada Mejía, S. E. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 12(32), 295-300.
- Farías-Montemayor, O. M. (2018). Construcción del instrumento de medición “percepción de elementos que conforman las competencias”. *Vinculatégica EFAN*, 3(3), 1-9..
- Galíndez-Otalora, D. A., Paloma-Villanueva, D. G., Rodríguez-Losada, C. F., & Rojas-Rodríguez, Y. D. (2021). Diseño de un assessment center virtual enfocado al campo publicitario y de marketing.
- Galíndez-Otalora, D. A., Paloma-Villanueva, D. G., Rodríguez-Losada, C. F., & Rojas-Rodríguez, Y. D. (2021). Diseño de un assessment center virtual enfocado al campo publicitario y de marketing.
- García García, M. J., Terrón López, M. J., & Blanco Archilla, Y. (2009). Desarrollo de recursos docentes para la evaluación de competencias genéricas. *Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática (15es: 2009: Barcelona)*.
- Gómez Saltos, E. J. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide SA para el primer semestre del 2020* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

- Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 3(5), 60-78.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Jáuregu, A., & Núñez, E. (2007). *El papel del supervisor*. Editorial Pax México.
- Palacios Lituma, A. L., & Peña Suárez, C. J. (2023). *Técnicas de reclutamiento de personal en organizaciones comerciales* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- López Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Manga Herrera, A. C. (2020). Assessment center como estrategia para el proceso de evaluación de desempeño a nivel organizacional.
- Mejía Muñoz, L. G. R. (2019). Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores del Sistema de Administración Tributaria de Lima–SAT.
- Nahum Lajud, P., Domínguez Chenge, M. P., & García Panes, L. M. (2021). Competencias Profesionales requeridas por los empleadores a partir del confinamiento. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(42).
- Peñuela Gómez, F. I. (2021). Selección de personal proceso desarrollo interno, ¿estrategia o desgaste?
- Ricardo, J. E., Hernández, N. B., Zumba, G. R., Márquez, M. C. V., & Balla, B. W. O. (2019). EL ASSESSMENT CENTER PARA LA EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

ADQUIRIDAS POR LOS ESTUDIANTES DE NIVEL SUPERIOR. *Investigación Operacional*, 40(5).

Rojas Neira, M. T. (2020). Reclutamiento y selección del personal como elemento de trabajo del talento humano.

Sánchez Zambrano, I. J. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Sánchez, M. R., & Rodríguez, P. R. (2016). Las competencias generales y transversales del Grado en Logopedia desde la perspectiva del alumno. *Educatio Siglo XXI*, 34(1 Marzo), 113-136.

Sánchez, M. R., & Rodríguez, P. R. (2016). Las competencias generales y transversales del Grado en Logopedia desde la perspectiva del alumno. *Educatio Siglo XXI*, 34(1 marzo), 113-136.

Torres-Flórez, D. (2019). El entrenamiento del colaborador como estrategia de mejoramiento continuo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(1), 4-9.

Varela Juárez, R., & Dessler, G. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano.

Zapata, L. F. B., Pérez, I. A. P., & Taboada, F. H. (2013). Gestión estratégica de las áreas funcionales de la empresa: una perspectiva competitiva internacional. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI*, 4(1), 56-68.

Apéndices

Anexo 1. Entrevista



El presente instrumento pretende recolectar información para enriquecer Trabajo Final de Graduación: Diseño de centros de evaluación segmentados por torres funcionales para posiciones internas de Nivel II y Superior: Un enfoque para la empresa Auxis en 2024, cuyo objetivo general es “ Identificar la efectividad de los procesos de evaluación por competencias relacionados con reclutamiento interno, aplicable por las torres funcionales de contabilidad y finanzas, soporte de operación de negocios y tecnología de información, para la recomendación de un posible centro de evaluación dentro Auxis Costa Rica de acuerdo con los datos obtenidos durante el año 2024.”, se agradece su valiosa colaboración.

A continuación, se le plantearán 10 preguntas para que brinde su opinión profesional de acuerdo con su puesto dentro del Dpto. de Recursos Humanos de Auxis. **Es un instrumento anónimo, así que no debe**

1. ¿Conoce usted cuál es la diferencia entre evaluación por competencias **genérica y transversales**?
2. ¿Podría aportar alguna recomendación desde su perspectiva profesional para desarrollar la modalidad de evaluación por competencias por torre funcional para el recurso humano interno de Auxis?
3. ¿Considera usted que la administración de Auxis acogería un modelo de centros de evaluación que contemple evaluación por competencias?

4. ¿Es de su conocimiento que cada evaluador realiza las preguntas en cada entrevista, según su criterio y no existe un proceso estándar de evaluación?
5. ¿Podría mencionar si desde su punto de vista profesional un modelo de centros de evaluación por competencias mejoraría la calidad del personal por torre funcional de Auxis?
6. Administrativamente hablando, podría señalar cuál sería el beneficio para Auxis en caso de promover este modelo de centros de evaluación internos por competencias en Costa Rica, ¿expandible a las otras oficinas en otros países?

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Encuesta



El presente instrumento pretende recolectar información para enriquecer Trabajo Final de Graduación: Diseño de centros de evaluación segmentados por torres funcionales para posiciones internas de Nivel II y Superior: Un enfoque para la empresa Auxis en 2024, cuyo objetivo general es “ Identificar la efectividad de los procesos de evaluación por competencias relacionados con reclutamiento interno, aplicable por las torres funcionales de contabilidad y finanzas, soporte de operación de negocios y tecnología de información, para la recomendación de un posible centro de evaluación dentro Auxis Costa Rica de acuerdo con los datos obtenidos durante el año 2024”, se agradece su valiosa colaboración.

A continuación, se le presentan 10 preguntas de selección única, escoja la opción que considere acertada:

- De acuerdo con su percepción.
- Por favor ser lo más honesto(a) en sus respuestas.
- Es un instrumento anónimo, así que no debe escribir su nombre.

1. Detalle cuál es su función en el Dpto. de Recursos Humanos de Auxis CR.

2. ¿Conoce usted sobre nuevos modelos de selección por competencias que mejoren la evaluación del recurso humano interno de Auxis?

Sí ()

No ()

3. ¿Ha dedicado tiempo a título personal para conocer qué es evaluación por competencias o ha recibido alguna capacitación por parte de Auxis?

Sí ()

No ()

4. En relación con las entrevistas aplicadas al recurso humano interno, ¿sabe usted si hay alguna evaluación relacionada con competencias?

Sí ()

No ()

5. ¿Considera usted que la administración de Auxis y su personal interno se beneficiaría si aplicara la evaluación por competencias?

Sí ()

No ()

6. ¿Considera usted que Auxis tiene la capacidad material y técnica para desarrollar la modalidad de evaluación por competencias a través de un centro de evaluación (assessment center)?

Sí ()

No ()

7. ¿Considera usted que existe una comunicación adecuada y continua con el personal interno de Auxis de tal manera que entiendan que van a ser evaluados por competencias?

Sí ()

No ()

8. ¿Considera usted que el desarrollo de un modelo de evaluación por competencias mejoraría la rotación del personal dentro de Auxis?

Sí ()

No ()

9. ¿Considera usted que el desarrollo de un centro de evaluación por competencias mejoraría la calidad del personal interno dentro de Auxis?

Sí ()

No ()

10. ¿Tiene Auxis la posibilidad de promover un centro de evaluación por competencias en Costa Rica, expandible a las otras oficinas en otros países?

Sí ()

No ()

¡Muchas gracias!

Anexo 3. Perfil - Accounting Lead

Resumen:

El Líder de Contabilidad apoyará a los Líderes de Contabilidad Senior en Auxis y/o en el cliente en las operaciones contables del cliente, lo que incluye gestionar los recursos que realizan las tareas contables bajo el alcance de Auxis asociadas con la empresa, tales como compras, cuentas por pagar, facturación, cuentas por cobrar, aplicación de efectivo, nómina, conciliaciones de cuentas, informes financieros, mantenimiento de registros contables, establecimiento y mantenimiento de controles financieros adecuados, cierre de libros, desarrollo de presupuestos y aseguramiento de la precisión de los resultados financieros reportados por la empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. El Líder de Contabilidad reportará al Supervisor, Supervisor de Contabilidad Senior, Gerente de Contabilidad o al director Financiero de Auxis.

Requerimientos:

- Dominio del inglés y español (oral y escrito, 85 % o más; B2+ o superior).
- El recurso ajustará su horario según las necesidades de la cuenta.
- Mínimo de 6 años de experiencia trabajando en el área de contabilidad general, con experiencia en operaciones contables en un entorno de Servicios Compartidos multinacional y/o BPO.
- Mínimo de 2 años de experiencia en roles de gestión; esta posición debe tener habilidades destacadas para gestionar un equipo y haber demostrado éxito en ello.
- Título universitario en Contabilidad o campo relacionado.
- Experiencia con Oracle JD Edwards, SAP u otros sistemas ERP de Nivel 1.

- Debe entender todo el proceso de reporte financiero.
- Sólido entendimiento de sistemas financieros.
- Fuertes habilidades analíticas y de resolución de problemas.
- Habilidades para construir equipos y capacidad para establecer relaciones efectivas y rapport con una amplia variedad de individuos, lo que será crucial para el éxito.
- Experiencia en operaciones financieras y contables en EE. UU., US GAAP e IFRS, con experiencia específica en productos de consumo, negocios de distribución mayorista o minorista.
- Conocimiento de SOX y de impuestos de EE. UU. es un plus.
- Fuertes habilidades de análisis de datos y conocimiento de Power BI es un plus.

Responsabilidades:

Responsabilidades Principales del Puesto:

- Dirigir y coordinar las tareas administrativas diarias del equipo.
- Supervisar las operaciones contables del cliente.
- Coordinar la ejecución del proceso de cierre mensual, trimestral y anual del cliente, incluyendo la preparación de los informes mensuales, trimestrales y anuales de ingresos reales, asignaciones interempresariales y gastos.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos de reporte fiscal y regulatorio a nivel local, estatal y federal.
- Apoyar auditorías financieras y proporcionar recomendaciones para mejoras operativas, tecnológicas y de procedimientos.
- Asegurar el cumplimiento del Marco de Control Interno y apoyar la auditoría de controles SOX. Ejecutar proyectos especiales según sea necesario.

Gestión BPO Continua

- Asegurar la precisión de todas las actividades transaccionales del BPO de acuerdo con los requisitos de US GAAP del cliente.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del cliente.
- Proporcionar análisis claro y perspicaz de diversas operaciones de mercado, identificando áreas de mejora y posibles problemas, y ofrecer una identificación temprana de cuestiones clave a medida que surgen.
- Trabajar con los contactos del SSC del cliente para implementar nuevas directrices contables, procedimientos y soporte a medida que surgen problemas. Proporcionar

conocimientos técnicos relacionados con Contabilidad General (Contabilidad de Conciliaciones, Clasificación Contable, requisitos de Regulación y Cumplimiento).

- Apoyar la conciliación, asignación de costos, transferencia y auditoría de Activos Fijos a lo largo de la empresa.
- Identificar nuevas iniciativas y oportunidades para la mejora de procesos y rendimiento, y trabajar con la gestión del cliente y de Auxis para definir, establecer e implementar estas iniciativas.
- Asegurar la preparación oportuna de informes de niveles de servicio del cliente y de rendimiento operativo de acuerdo con las pautas establecidas y los requisitos del cliente. Participar en las Revisiones de Entrega de Servicios del cliente (semanales, mensuales, trimestrales, anuales, etc.).
- Trabajar con el Equipo de Auditoría de Calidad para aumentar el rendimiento y la eficiencia de las operaciones del BPO.
- Asegurar el cumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio (“SLA”) y altos niveles de rendimiento operativo.
- Proporcionar orientación continua y supervisión sobre las mejores prácticas de procesos comerciales y operativos, indicadores clave de rendimiento, tendencias del mercado e industria, y otros impulsores de rendimiento y costos relacionados con Operaciones Contables, Cuentas por Pagar y Aplicación de Efectivo.
- Servir como enlace con la gestión del cliente en todos los asuntos operativos relacionados.
- Mantener comunicación regular con la alta dirección de Auxis y la gestión del BPO sobre todas las actividades, rendimiento, problemas, riesgos y preocupaciones de cumplimiento de SLA y regulaciones del cliente.
- Gestionar, orientar y recomendar la capacitación adecuada para los profesionales asignados. Proporcionar liderazgo en el desarrollo de los profesionales asignados para identificar, desarrollar y ofrecer soluciones de outsourcing a los clientes. Realizar sesiones mensuales uno a uno con los reportes directos para identificar problemas de rendimiento y desafíos operativos que requieran apoyo.

The Values at the Core of Our Results-Driven Mission

This person must be culturally compatible with and help to promote Auxis core values, including:

	We believe that by focusing on what is best for our clients we will achieve long-term success for ourselves. ● High Quality ● Deliver on your commitment.
---	---

Client success drives our success	• Real-world, practical solutions
 Speak Your Mind	We believe in vigorous and open debate to get to the right answers. • Tough on ideas, not people. • Feel comfortable about telling a client something they don't want to hear with respect.
 Flexibility	We believe in adaptability and that one size does not fit all. • Comfortable with change. • Willing and able to wear different hats. • Leaders who can also be followers.
 Innovation	• Be curious. • Forward-thinking. • Continuous improvement.
 Team Sell, Team Deliver	We believe that success cannot be achieved individually, it requires strong collaboration. • Strong individual contributors who work together to maximize value. • Provide expertise and knowledge, but without arrogance. • Hands-on/comfortable rolling up your sleeves.
 Meritocracy	We recognize and reward based on performance and achievement, not seniority. • Achievement vs Entitlement • Performance-based recognition and rewards.

Anexo 4. Perfil De Puesto – Accounting Supervisor

Resumen:

El Supervisor de Contabilidad será responsable de las operaciones contables de la empresa, incluida la gestión de los recursos que realizan las tareas administrativas asociadas a la empresa, como compras, cuentas a pagar, facturación, cuentas a cobrar, aplicación de efectivo, nóminas, conciliaciones de cuentas, informes financieros, mantenimiento de registros contables, establecimiento y mantenimiento de controles financieros adecuados, cierre de libros, elaboración de presupuestos y garantía de la exactitud de los resultados financieros comunicados por la empresa, de conformidad con los principios contables generalmente aceptados. El Supervisor de Contabilidad dependerá del Supervisor de Contabilidad Senior, del Director de Contabilidad o del Director Financiero de Auxis.

Requerimiento Generales:

- Inglés - Lengua Española (Oral y escrito 85 % o superior), (B2+ o superior).
- El recurso ajustará su horario en función de las necesidades de la cuenta.
- Mínimo de 6 años de experiencia trabajando en el área de contabilidad general, con experiencia en operaciones contables en una operación multinacional de Servicios Compartidos y/o BPO.
- Mínimo de 3 años de experiencia como supervisor - Esta posición debe ser muy buena en la gestión de un equipo y haber demostrado éxito haciendo eso.
- Licenciatura en Contabilidad o campo relacionado.
- Experiencia con Oracle o SAP, u otros sistemas ERP de primer nivel.
- Debe comprender todo el proceso de elaboración de informes financieros.
- Fuerte enfoque y experiencia en procesos
- Gran conocimiento de los sistemas financieros

Requerimientos adicionales (deseable)

- Visado de turista estadounidense válido para viajar a EE.UU. y a otros lugares internacionales según sea necesario (formación cruzada, operaciones y/o trabajo en proyectos).
- Se requiere un máster en administración de empresas, finanzas y contabilidad o un campo relacionado.

- Experiencia en finanzas en EE.UU., operaciones contables, US GAAP e International Financial Reporting Standar, con experiencia específica en negocios de Productos de Consumo, Distribución Mayorista o Minorista.
- Conocimientos de Procomer.

Responsabilidades:

Supervisión de Equipo:

- Gestionar las funciones internas externalizadas de Auxis en el centro de servicios de Costa Rica.
- Preparar y presentar los datos de rendimiento financiero de la empresa y el presupuesto anual al Consejo de Administración de Auxis y a otras partes, según sea necesario.
- Garantizar que los niveles de servicio interno de la empresa se miden y alcanzan de forma coherente.
- Gestionar, orientar y recomendar la formación adecuada para los profesionales asignados, incluido el personal en Costa Rica.
- Mantener una comunicación regular con la dirección de Auxis, incluyendo discusiones informales y comunicación escrita a diferentes audiencias

Operaciones:

- Asegúrese de que las cuentas por pagar se paguen a tiempo.
- Asegúrese de que las facturas de los clientes se emitan de manera oportuna y precisa de acuerdo con los términos contractuales establecidos.
- Asegúrese de que las cuentas por cobrar se cobren con prontitud.
- Tramitar los pagos de nóminas y subcontratistas de manera oportuna.
- Realizar análisis y conciliaciones de cuentas del libro mayor según sea necesario.
- Asegúrese de que las conciliaciones bancarias periódicas se completen de manera oportuna.
- Asegúrese de que los pagos de deuda requeridos se realicen de manera oportuna.
- Mantenga un sistema de controles sobre las transacciones contables.
- Desarrollar y mantener relaciones de trabajo con diversos proveedores y prestadores de servicios, incluidos los de banca, seguros, contabilidad y auditoría, sistemas y tecnología, legales, etc.

Otras Responsabilidades:

- Trabajar con Recursos Humanos para planificar y coordinar las actividades de contratación de empleados.
- Dirigir y motivar al personal creando un entorno que fomente el rendimiento, la calidad, la capacitación, la integridad y un extraordinario servicio al cliente.
- Actuar como modelo para el personal a fin de promover un entorno de trabajo positivo.
- Supervisar las actividades y el rendimiento del personal y resolver rápidamente los problemas de rendimiento mediante iniciativas de formación, supervisión, automatización y mejora de procesos.
- Proporcionar retroalimentación al personal para mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción del cliente.
- Establecer protocolos eficaces de retención del personal y creación de equipos para minimizar el desgaste y garantizar la retención de los miembros valiosos del personal, incluida la aplicación de programas eficaces de reconocimiento, recompensa, bonificación e incentivos para el personal.
- Gestionar, orientar y recomendar la formación adecuada para los profesionales asignados.
- Apoyar todas las actividades del personal, según sea necesario, incluidas las actividades «prácticas» para garantizar el cumplimiento del nivel de servicio al cliente.

Anexo 5. Perfiles Para Soporte De Operación De Negocios

Perfil - Customer Service Lead

Resumen:

El Líder de Servicio al Cliente será la principal interfaz con el cliente para las llamadas problemáticas; y proporciona apoyo, dirección, supervisión y entrenamiento a los agentes asignados en todas las áreas de desempeño del trabajo, incluyendo el procesamiento de contactos con el consumidor, la resolución de problemas y la planificación del trabajo. Además, trabajará con el supervisor del servicio de atención al cliente para supervisar el rendimiento general del equipo, incluida la consecución del volumen de transacciones y las medidas de calidad, de acuerdo con las normas contractuales y operativas de la cuenta. El Líder trabajará con el Supervisor para establecer y supervisar la eficiencia del flujo de trabajo, los volúmenes de trabajo diarios y los horarios de trabajo para garantizar que se cumplan los objetivos de servicio al cliente de la empresa. En este puesto, el responsable de Atención al Cliente también participará directamente en el apoyo a las llamadas de los clientes y en la actividad transaccional relacionada.

Requerimientos:

- Inglés - Lengua Española (Oral y escrito 90 % o superior), (C1 o superior).
- El recurso ajustará su horario en función de las necesidades de la cuenta.

- Bachillerato.
- Universitario en curso.
- Experiencia previa liderando equipos/personal.
- Se requieren dos años de experiencia laboral.
- Se valorarán los cursos y talleres de liderazgo.
- Poseer sólidas dotes de liderazgo, incluida la capacidad de influir en los demás, desarrollar a los miembros del equipo y gestionar los conflictos.
- Capacidad demostrada para dirigir eficazmente a través del cambio.
- Capacidad de comunicación oral y escrita eficaz.
- Capacidad demostrada para vincular actividades específicas a los resultados deseados.
- Habilidades interpersonales demostradas, necesarias para interactuar eficazmente con clientes y empleados de todos los niveles dentro de la organización.
- Capacidad para utilizar el análisis, el juicio y la lógica adecuados a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.

Responsabilidades:

El Responsable de Atención al Cliente desempeña un papel fundamental en la gestión del funcionamiento diario de un equipo local de más de 10 profesionales que atienden a clientes con sede en EE.UU..

Gestiona la productividad y la utilización del equipo centrándose en los indicadores clave de rendimiento (KPI) específicos del cliente y en los objetivos establecidos por la dirección de AUXIS.

Diseña e implementa mejoras en los procesos.

Apoyar la administración de las tareas de gestión asociadas con la nómina, separaciones, permisos de ausencia (LOA), discapacidad a corto plazo (STD), y la incorporación de nuevas contrataciones.

Supervisar la carga de trabajo general del equipo y reasignar/delegar tareas según sea necesario para garantizar una eficiencia óptima del equipo.

Levantar la moral, establecer una atmósfera de camaradería en el equipo y promover una identidad de equipo común.

Dirigir reuniones semanales del equipo para discutir e identificar temas de interés y preocupación, así como reuniones semanales 1:1 con cada miembro del equipo.

Entrevistar a los candidatos para los puestos vacantes y dar su opinión sobre la viabilidad/adaptación al equipo.

Comunicar y hacer cumplir las políticas de la oficina local, incluidos los requisitos de control del tiempo.

Asignar mentores a los nuevos empleados y supervisar el progreso tanto de los mentores como de los alumnos.

Crear y distribuir informes diarios de situación.

Responsable de realizar evaluaciones de Calidad por agente. (5 llamadas al mes).

Responsable de realizar evaluaciones de Ecommerce.

Evaluar el talento del equipo, identificando los más fuertes y los más débiles. Crear PIPs y definir acciones de apoyo para los agentes de bajo rendimiento.

Los Team Leads atenderán un mínimo de 1 hora de llamadas a la semana (de domingo a sábado).

Atenderá las llamadas de los clientes.

The Values at the Core of Our Results-Driven Mission

This person must be culturally compatible with and help to promote Auxis core values, including:

 Client success drives our success	We believe that by focusing on what is best for our clients we will achieve long-term success for ourselves. • High Quality • Deliver on your commitment. • Real-world, practical solutions
 Speak Your Mind	We believe in vigorous and open debate to get to the right answers. • Tough on ideas, not people. • Feel comfortable about telling a client something they don't want to hear with respect.
 Flexibility	We believe in adaptability and that one size does not fit all. • Comfortable with change. • Willing and able to wear different hats. • Leaders who can also be followers.
 Innovation	• Be curious. • Forward-thinking. • Continuous improvement.

 Team Sell, Team Deliver	We believe that success cannot be achieved individually, it requires strong collaboration. • Strong individual contributors who work together to maximize value. • Provide expertise and knowledge, but without arrogance. • Hands-on/comfortable rolling up your sleeves.
 Meritocracy	We recognize and reward based on performance and achievement, not seniority. • Achievement vs Entitlement • Performance-based recognition and rewards.

Anexo 6. Perfil De Puesto – Customer Service Supervisor

Resumen:

El Supervisor de CS proporcionará apoyo profesional a las empresas y al servicio de atención al cliente, tanto individualmente como formando parte de un equipo de proyecto, centrándose en ayudar a los clientes del servicio de atención al cliente de Auxis para garantizar altos niveles de satisfacción del cliente y productividad. La persona proporcionará apoyo, dirección, supervisión y entrenamiento al equipo asignado en todas las áreas de desempeño del trabajo, incluyendo el procesamiento de contactos con el consumidor, la resolución de problemas y la planificación del trabajo. Además, esta persona trabajará con los Jefes de Servicio al Cliente para supervisar el rendimiento general del equipo, incluida la consecución del volumen transaccional objetivo y las medidas de calidad, según las normas contractuales y operativas de la cuenta. El Supervisor de Atención al Cliente establecerá y supervisará la eficiencia del flujo de trabajo, los volúmenes de trabajo diarios y los horarios de trabajo para garantizar que se alcanzan los objetivos de atención al cliente de la empresa. En este puesto, el Supervisor de Atención al Cliente también participará directamente en la gestión de los problemas escalados relacionados con las llamadas de los clientes y la actividad transaccional relacionada.

Requerimiento Generales:

- Inglés - Lengua Española (Oral y escrito 90 % o superior), (C1 o superior).
- El recurso ajustará su horario en función de las necesidades de la cuenta.

- 3 años de experiencia como Supervisor de Atención al Cliente.
- Diploma de educación secundaria; BSc/BA en gestión o disciplina relevante se considerará una ventaja.
- Sólida experiencia en Atención al Cliente.
- Experiencia en operaciones 24x7x365.
- Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita en inglés.
- Interés genuino en trabajar y ayudar a los clientes.
- Visado de turista válido para posibles viajes a EE.UU. en caso necesario (formación cruzada, operaciones y/o trabajo en proyectos).
- Competente en el uso de Microsoft Office Suite.
- Habilidades técnicas demostradas en herramientas y conceptos Lean con énfasis en la implementación.
- Debe poseer excelentes habilidades de comunicación e Integridad, Intensidad, Innovación e Implicación.
- Gran capacidad organizativa y de gestión de proyectos.
- Experiencia previa en metodología de resolución de problemas.
- Gran capacidad de liderazgo y toma de decisiones.
- Sólida orientación al cliente y experiencia demostrada en la formación y el desarrollo del personal.
- Buen conocimiento de la cultura local y de los criterios de contratación y retención del personal.
- Gran capacidad de organización.
- Experiencia demostrada en proporcionar altos niveles de satisfacción del cliente y rendimiento.
- Capacidad demostrada de liderazgo, entrenamiento y motivación.
- Experiencia en la gestión de problemas que quedan fuera de las responsabilidades de los jefes de planta.
- Buena comprensión de los números y la planificación.
- Capacidad de flexibilidad, decisión y rapidez de pensamiento.
- Capacidad para gestionar quejas y situaciones difíciles con paciencia, calma y eficacia.
- Concentración en trabajar con indicadores clave de rendimiento y niveles de servicio, y en lograr un alto rendimiento operativo con una mentalidad de mejora continua.
- Buena presentación y carácter educado, discreto y amable.

- Gran confianza y un excelente sentido comercial.
- Debe ser capaz de establecer, satisfacer y superar objetivos.

Responsabilidades:

Supervisión de Equipo:

- Actuar como persona de referencia en el equipo de atención al cliente, proporcionando apoyo y conocimientos sobre la materia a otros miembros del equipo, según sea necesario.
- Apoyar a los jefes de equipo y a los agentes sénior en la derivación de preguntas y problemas relacionados con la tramitación de pedidos por parte de los agentes.
- Establecer y administrar los horarios del equipo para garantizar la cobertura necesaria y el cumplimiento del nivel de servicio.
- Trabajar con los jefes de Equipo para preparar informes de nivel de servicio y proporcionar actualizaciones diarias de la situación al cliente y a la dirección de Auxis.
- Supervisar el rendimiento del equipo y garantizar que la realización de todas las actividades relacionadas se ajusta a los procedimientos establecidos y a los requisitos contractuales.
- Revisar las operaciones y actividades de la empresa y recomendar mejoras para garantizar un alto nivel de satisfacción del cliente y de rendimiento del nivel de servicio.
- Trabajar con el director del Servicio de Atención al Cliente en la entrevista, contratación y selección de nuevos empleados para el equipo del Servicio de Atención al Cliente.
- Participar y, en su caso, dirigir la formación de los nuevos miembros del personal.
- Trabajar con los jefes de equipo para mantener la documentación interna sobre procedimientos operativos estándar, según sea necesario.
- Gestionar activamente los equipos estableciendo objetivos de rendimiento claros, observando el rendimiento en el trabajo y formando/orientando a los miembros del equipo para que alcancen altos niveles de rendimiento.
- Impulsar una fuerte responsabilidad y sentido de urgencia para alcanzar los niveles de rendimiento deseados.
- Actuar como modelo, dirigir y motivar al personal creando un entorno que promueva el rendimiento, la calidad, la capacitación, la integridad y un extraordinario servicio al cliente.
- Establecer protocolos eficaces de retención del personal y creación de equipos para minimizar el desgaste y garantizar la retención de los miembros valiosos del personal, incluida la aplicación de programas eficaces de reconocimiento, recompensa, bonificación e incentivos para el personal.

Operaciones:

- Establecer, mantener y mejorar continuamente los procesos, políticas y procedimientos operativos.
- Preparar y revisar puntualmente los informes operativos para los clientes y la dirección de Auxis, según sea necesario.
- Comunicarse e interactuar regularmente con la dirección del cliente para revisar el rendimiento del equipo, lo que incluye liderar y participar en revisiones del nivel de servicio (SLR), siguiendo los requisitos contractuales.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos operativos e identificar y abordar los problemas de rendimiento u otras actividades que afecten a la satisfacción del cliente, el cumplimiento del nivel de servicio, etc.

Gestión del personal y del rendimiento:

- Trabajar con Recursos Humanos para planificar y coordinar las actividades de contratación de empleados.
- Dirigir y motivar al personal creando un entorno que fomente el rendimiento, la calidad, la capacitación, la integridad y un extraordinario servicio al cliente.
- Actuar como modelo para el personal a fin de promover un entorno de trabajo positivo.
- Supervisar las actividades y el rendimiento del personal y resolver rápidamente los problemas de rendimiento mediante iniciativas de formación, supervisión, automatización y mejora de procesos.
- Proporcionar retroalimentación al personal para mejorar el rendimiento laboral y la satisfacción del cliente.
- Establecer protocolos eficaces de retención del personal y creación de equipos para minimizar el desgaste y garantizar la retención de los miembros valiosos del personal, incluida la aplicación de programas eficaces de reconocimiento, recompensa, bonificación e incentivos para el personal.
- Gestionar, orientar y recomendar la formación adecuada para los profesionales asignados.
- Apoyar todas las actividades del personal, según sea necesario, incluidas las actividades «prácticas» para garantizar el cumplimiento del nivel de servicio al cliente.

Preguntas de reclutamiento recomendadas.

Auxis utiliza el método STAR, que es una forma estructurada de responder a una pregunta de la entrevista basada en el comportamiento mediante la discusión de la situación específica, la tarea, la acción y el resultado de la situación que los candidatos están describiendo.

1. ¿Puede describir su experiencia como Supervisor de Atención al Cliente, incluyendo el número de años que ha trabajado en este puesto?
2. ¿Cómo garantizaría altos niveles de satisfacción del cliente y productividad entre los clientes del servicio de atención al cliente de Auxis?
3. ¿Qué estrategias aplicaría para supervisar y mejorar el rendimiento del equipo en áreas como el procesamiento de contactos con el consumidor y la resolución de problemas?
4. ¿Cómo establecería y supervisaría la eficiencia del flujo de trabajo, los volúmenes de trabajo diarios y los horarios de trabajo para cumplir los objetivos de atención al cliente de la empresa?
5. ¿Puede dar un ejemplo de cómo ha gestionado en el pasado problemas de escalada relacionados con llamadas de clientes y actividad transaccional?
6. ¿Cómo contribuiría a alcanzar el volumen transaccional objetivo y las medidas de calidad basadas en las normas contractuales y operativas de la cuenta?
7. ¿Cómo enfocaría la formación y el desarrollo del personal para garantizar una sólida orientación al cliente y un alto nivel de rendimiento?

ANEXO 7. Descripción del puesto– Trainer CONTA Y CS

Resumen:

El entrenador será responsable de crear, coordinar y impartir capacitación a los nuevos empleados y a los empleados existentes, así como de colaborar con los formadores actuales para la estandarización de metodologías y la mejora continua.

Responsabilidades:

- Facilitar programas de capacitación para nuevos empleados y apoyar todas las iniciativas de capacitación en curso para los múltiples procesos del cliente.
- Desarrollar e implementar un currículo de aprendizaje que esté alineado con las tendencias actuales y las mejores prácticas.
- Optimizar, consolidar y estandarizar los procesos de aprendizaje y desarrollo cuando sea posible.
- Realizar un seguimiento y analizar la efectividad del currículo de aprendizaje mediante diversas técnicas de evaluación, incluida la evaluación del rendimiento individual.
- Trabajar activamente con el cliente y el equipo de gestión para garantizar la implementación efectiva y la comunicación de todas las estrategias e iniciativas de capacitación.
- Mantener una base de conocimiento con todo el material de capacitación.

- Crear y ofrecer un ambiente de capacitación en el aula que sea positivo, divertido, gratificante y respetuoso.

Requerimientos:

- Más de 3 años de experiencia en roles de Capacitación y/o Desarrollo del Aprendizaje en entornos corporativos.
- Dominio del inglés y español (oral y escrito, 90 % o más).
- Capacidad para gestionar múltiples procesos del cliente.
- Conocimiento del proceso de seguros médicos es un plus.
- Conocimiento básico en aplicación de efectivo es un plus.
- Experiencia en Diseño Instruccional y modelos de capacitación estándar de la industria.
- Habilidades excepcionales de comunicación escrita y oral.
- Excelentes habilidades interpersonales con capacidad para comunicarse efectivamente con otros departamentos y partes interesadas.
- Habilidades efectivas de facilitación y gestión del aula, con capacidad para presentar información utilizando una variedad de técnicas.
- Fuertes habilidades analíticas, organizativas y de gestión del tiempo.
- Capacidad para ser automotivado, autodirigido y trabajar de manera independiente.
- Conocimiento intermedio de Office (SharePoint, PowerPoint, Excel).
- Conocimiento en LMS, creación de contenido de eLearning y micro aprendizaje es un plus.
- Título universitario o experiencia equivalente.

The Values at the Core of Our Results-Driven Mission

This person must be culturally compatible with and help to promote Auxis core values, including:

 Client success drives our success	We believe that by focusing on what is best for our clients we will achieve long-term success for ourselves. • High Quality • Deliver on your commitment • Real-world, practical solutions
 Speak Your Mind	We believe in vigorous and open debate to get to the right answers. • Tough on ideas, not people. • Feel comfortable about telling a client something they don't want to hear with respect.
 Flexibility	We believe in adaptability and that one size does not fit all. • Comfortable with change. • Willing and able to wear different hats. • Leaders who can also be followers.
 Innovation	• Be curious. • Forward-thinking. • Continuous improvement.
 Team Sell, Team Deliver	We believe that success cannot be achieved individually, it requires strong collaboration. • Strong individual contributors who work together to maximize value. • Provide expertise and knowledge, but without arrogance. • Hands-on/comfortable rolling up your sleeves.

 Meritocracy	We recognize and reward based on performance and achievement, not seniority. • Achievement vs Entitlement • Performance-based recognition and rewards.
--	--

Anexo 8. Perfiles Para Tecnologías De Información

Perfil - Framework - Engineering Team Lead

Resumen:

Como Líder del Equipo de Ingeniería, supervisarás un equipo técnico responsable de la solución, automatización y resolución de problemas de servicio escalados. Tus objetivos generales serán garantizar operaciones eficientes, resolución de problemas y mejora continua. Este rol implica contratar, capacitar y delegar tareas laborales, así como colaborar con colegas para identificar y solucionar problemas técnicos. En esta función, evaluarás los procesos del equipo para identificar las mejores prácticas y oportunidades de mejora que optimicen las operaciones y alcancen los objetivos de servicio del equipo. También incluirás entre tus responsabilidades asegurar que la capacitación actual esté actualizada y alineada con la implementación de iniciativas de mejora, así como desarrollar programas de resolución de problemas y supervisar modificaciones en los sistemas.

Requerimientos:

- **Experiencia:**

- o Más de 8 años de experiencia laboral en el campo relacionado.
- o Experiencia comprobada en el desarrollo, operación y mantenimiento de entornos en la nube grandes y complejos.
- o Participación en rotación de soporte 24x7.
- **Educación:**
 - o Título de licenciatura en Ciencias de la Computación, Ingeniería, Tecnologías de la Información o experiencia laboral equivalente.
- **Habilidades Técnicas:**
 - o Dominio en redes, así como en tecnologías de servidores y de nube.
 - o Fuertes habilidades para resolver problemas y capacidad para abordar cuestiones complejas.
 - o Conocimiento en ITIL.
 - o Excelentes habilidades de comunicación escrita y verbal.
 - o Alta adaptabilidad para aprender nuevas tecnologías.
 - o Habilidades de liderazgo demostradas y disposición para ayudar a miembros del equipo y clientes.
 - o Capacidad para comunicarse efectivamente con diversos grupos de personal técnico y no técnico.
- **Competencias Técnicas Requeridas:**
 - o Administrador de Azure o superior.
 - o Arquitecto de Soluciones de AWS o SysOps.
 - o Ingeniero de Redes de Azure.
 - o Especialidad en Redes de AWS.
 - o Ingeniero de Seguridad de Azure.

- o Especialidad en Seguridad de AWS.
- **Habilidades Lingüísticas:**
 - o Nivel de inglés B2 o superior.

Responsabilidades:

- Liderar al equipo en alineación con los valores de la empresa, asegurando la entrega de un servicio de alta calidad a los clientes. Asistir al equipo para resolver proactivamente tickets complejos y cumplir con las expectativas del cliente.
- Actuar como punto de escalación técnica para problemas de nivel 3, resolviendo problemas complejos para el equipo y los clientes.
- Abordar rápidamente los obstáculos técnicos para prevenir retrasos en la finalización de proyectos y asignaciones. Recomendar y gestionar planes de capacitación, con la posibilidad de liderar sesiones de entrenamiento.
- Identificar e implementar mejoras en el sistema para aumentar el rendimiento y la fiabilidad general. Implementar mejoras en los procesos para optimizar la eficiencia del equipo.
- Colaborar con los equipos del cliente para apoyar discusiones sobre sistemas complejos, mejoras y nuevos productos. Realizar un análisis técnico profundo de las causas raíz.
- Servir como coach y asesor para el equipo técnico en su área respectiva. Liderar iniciativas complejas del sistema o pequeños proyectos internos si es necesario.
- Recomendar asignaciones desafiantes para el desarrollo y crecimiento de los miembros del equipo. Sugerir mejoras para la documentación técnica.
- Revisar, hacer cumplir y reportar las métricas del equipo.

The Values at the Core of Our Results-Driven Mission

This person must be culturally compatible with and help to promote Auxis core values, including:

 Client success drives our success	We believe that by focusing on what is best for our clients we will achieve long-term success for ourselves. ● High Quality ● Deliver on your commitment. ● Real-world, practical solutions
--	--

 Speak Your Mind	We believe in vigorous and open debate to get to the right answers. • Tough on ideas, not people. • Feel comfortable about telling a client something they don't want to hear with respect.
 Flexibility	We believe in adaptability and that one size does not fit all. • Comfortable with change. • Willing and able to wear different hats. • Leaders who can also be followers.
 Innovation	• Be curious. • Forward-thinking. • Continuous improvement.
 Team Sell, Team Deliver	We believe that success cannot be achieved individually, it requires strong collaboration. • Strong individual contributors who work together to maximize value. • Provide expertise and knowledge, but without arrogance. • Hands-on/comfortable rolling up your sleeves.
 Meritocracy	We recognize and reward based on performance and achievement, not seniority. • Achievement vs Entitlement • Performance-based recognition and rewards.

ANEXO 9. Perfil De Puesto – TI Service Desk Supervisor

Resumen:

La responsabilidad del Supervisor de Servicio (SDSUP) es supervisar los recursos del Servicio de Atención y garantizar que los usuarios finales reciban la asistencia adecuada. El SDSUP se encargará de asegurar el funcionamiento óptimo del Servicio de Atención y de los Analistas de Servicio de Atención, incluyendo la programación, evaluaciones de desempeño, monitoreo del rendimiento e informes de los KPI según lo definido por el negocio y/o el cliente.

Requerimiento Generales:

Requisitos:

- Dominio del inglés y español (oral y escrito, 90% o más; C1 o superior es indispensable).
- Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Tecnologías de la Información o campos relacionados, o un mínimo de
- 5 años de experiencia liderando equipos de Servicio de Atención (indispensable).

- Habilidades intermedias-avanzadas en Excel y elaboración de informes (muy deseable).
- Certificación ITIL.
- Mínimo de 3 años de experiencia trabajando en un entorno de servicios compartidos, gestionando múltiples cuentas (indispensable).
- Experiencia en la gestión de métricas de rendimiento del equipo y presentación de resultados a la alta dirección (indispensable).
- Fuertes habilidades en Gestión de Proyectos, Capacitación y Servicio al Cliente.
- Sólido entendimiento de los procesos de Aseguramiento de Calidad para Operaciones de Servicio al Cliente.
- Experiencia trabajando en un entorno colaborativo y orientado al trabajo en equipo.
- Capacidad para viajar fuera de Costa Rica.
- Conocimiento básico de tecnologías de centros de contacto.

Responsabilidades:

- Monitoreo y Reporte del Rendimiento del Líder del Servicio de Atención y Agentes**
- Monitorear las interacciones de los agentes (teléfono, correo electrónico, chat) para asegurar que se cumplan los más altos estándares de calidad y servicio al cliente.
- Supervisar y garantizar que se cumplan todos los KPI y objetivos métricos de Soporte de Servicio.
- Gestionar la retención y la rotación del equipo asignado.
- Trabajar con el gerente para alcanzar los objetivos y metas de la empresa utilizando las mejores prácticas y herramientas del marco ITIL de Auxis.
- Proporcionar liderazgo general al equipo, ofreciendo orientación experta y creativa, así como mentoría para los Líderes de Servicio de Atención y los agentes.
- Asistir a los Agentes, Líderes de Equipo y el COE para ayudarles a alcanzar su potencial mediante coaching, gestión del rendimiento y desarrollo del personal.
- Ayudar en la gestión de horarios y tiempos de los recursos.
- Trabajar en la capacitación cruzada y planes de sucesión para los recursos.

- Colaborar en el proceso de reclutamiento realizando entrevistas y asistiendo en la selección de recursos.
- Cumplir y adherirse a los procesos operativos y políticas de seguridad de Auxis.
- Asegurar que la gestión de la cola de Incidentes y Solicitudes se realice de manera efectiva y eficiente, cumpliendo con todos los OLA y SLA (Acuerdos de Nivel de Servicio).
- Apoyar las transiciones en nuevas cuentas, productos y procesos, junto con el equipo de Gestión de Proyectos y el Cliente.
- Proponer soluciones de mejora para el negocio a los CSM (Gerentes de Éxito del Cliente) y al cliente.
- Asistir a todas las reuniones programadas relacionadas con operaciones y proyectos (ad-hoc) según sea necesario.

Anexo 10. Descripción Del Puesto– Service Desk Trainer & Quality Analyst

Resumen:

Esta persona será responsable de la evaluación, creación y preparación de todas las necesidades de formación, como formación para nuevos empleados, sesiones de actualización para mejorar el rendimiento de los empleados, comentarios de los empleados, estrategias y análisis de la eficacia de la formación.

Además, garantizará la exactitud de la información y la calidad de la entrega mediante la supervisión de llamadas telefónicas, chats y correos electrónicos, y se espera que recomiende mejoras en las políticas y procedimientos. Además, será responsable de supervisar, puntuar y formar a los agentes de forma objetiva, de conformidad con las normas y expectativas de calidad del Service Desk.

Este puesto es responsable de registrar con precisión los datos, analizarlos e identificar tendencias, lagunas de formación, impulsores de llamadas, y comunicar eficazmente esas conclusiones a operaciones.

Responsabilidades:

- Trainer
 - Recibir a los nuevos contratados durante el HR Onboarding.

- o Facilitar programas de formación para nuevos empleados y apoyar todas las iniciativas de formación continua.
- o Garantizar que los aprendices asimilan los conocimientos.
- o Evaluar a los empleados con un test después de cada formación o revisión del cliente.
- o Realizar el seguimiento y evaluar a los nuevos contratados durante el periodo de anidamiento.
- o Aclarar cualquier duda o pregunta que los aprendices tengan sobre las políticas y procedimientos de la Service Desk, el material del cliente, y la resolución de problemas, o las políticas y procedimientos de Auxis
- o Seguimiento e informe de las estadísticas de los nuevos contratados: Puntuaciones de las pruebas, calidad de las llamadas/tickets, y cualquier otra métrica solicitada.
- o Crear informes sobre el rendimiento de cada formación (ausencias, retrasos, puntuaciones, problemas, comportamientos).
- o Proporcionar apoyo a los empleados existentes y al personal del centro a través de iniciativas de formación continua.
- o Analizar y evaluar las necesidades de formación del centro para desarrollar, modificar o mejorar los programas, materiales y planes de estudios de formación existentes.
- o Mantener una base de conocimientos actualizada con todo el material de formación para que todos los analistas tengan acceso al material.
- o Trabajar activamente con el cliente y el equipo directivo para garantizar la aplicación y comunicación eficaces de todas las estrategias e iniciativas de formación.
- o Participar en las transiciones de nuevas campañas.
- o Crear e impartir un entorno de formación en el aula positivo, divertido, gratificante y respetuoso.
- o Apoyar a Operaciones en cualquier tarea necesaria.
- o Crear un entorno que favorezca la retención de los empleados.
- o Impartir programas de onboarding a los nuevos Leads.
- o Contribuir y liderar la creación de bases de datos de E-Learning (repositorio de material, informes y pruebas)
- o Proporcionar cualquier formación requerida por el Gerente o Customer Service Manager (ex.SysAid)
- o Cumplir y respetar los procesos operativos y las políticas de seguridad de Auxis

- o Asistir a todas las reuniones operativas y de proyectos (ad-hoc) programadas según sea necesario.
- Quality Analyst
 - o Determina las normas de calidad del Centro de Contacto estudiando las llamadas entrantes y salientes, los chats y los correos electrónicos.
 - o Verifica los resultados midiendo las habilidades en el uso de guiones, conocimientos técnicos, capacidad de servicio, saludo, dicción, escucha, etiqueta, manejo de objeciones, eficiencia y cierre cortés de la llamada.
 - o Proporciona información al analista del servicio de atención al cliente tras supervisar las llamadas.
 - o Evalúa los enfoques calificando la eficacia de los representantes de servicio, proporcionando calificaciones de calidad, identificando las necesidades de formación y desarrollando programas de formación.
 - o Dirige iniciativas de calidad exigiendo el cumplimiento de las políticas y procedimientos de garantía de calidad; desarrollando nuevos modelos; aplicando cambios.
 - o Calibraciones mensuales con los jefes de servicio.
 - o Creación de planes de acción con los valores atípicos mensuales de las métricas.
 - o Participación activa en la mejora del proceso de calidad.
 - o
- Customer Satisfaction
 - o Analizar los resultados de las encuestas, presentar datos y tendencias.
 - o Revisar los resultados positivos y negativos en SysAid y Amazon Connect
 - o Solicitar Root Cause Analysis de encuestas negativas
 - o Realizar el seguimiento con los jefes de equipo
 - o Crear informes para Power Bi (reportes)

Requerimientos:

- Adaptabilidad/Flexibilidad: Ser capaz de comprender y apreciar diferentes puntos de vista y adaptarse a diferentes circunstancias de forma rápida y eficaz a diversas situaciones.
- Compromiso con la calidad del trabajo: Capacidad para trabajar con sentido de la urgencia, tomar decisiones y alcanzar los objetivos de la empresa con resultados de rendimiento.
- Ética: Trabajar bajo valores morales y buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar todas las políticas y procedimientos de la organización.

- Innovación y creatividad: Capacidad para pensar en soluciones nuevas y diferentes a los problemas o situaciones que se enfrentan en el papel.
- Conducción de personas: Capacidad para gestionar un grupo de aprendices, distribuir tareas, proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- Formación: Capacidad para formar a otras personas en conocimientos y habilidades.
- Calidad y Mejora Continua: Optimizar los recursos (personas, materiales, procesos, etc.) y añadir valor a la operación mediante ideas o soluciones originales.
- Influencia y Negociación: Ser capaz de persuadir a otras personas, utilizando argumentos sólidos y honestos, siendo capaz de lograr situaciones ganar-ganar.
- Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmitir información clara y oportuna necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales y mantener abiertos todos los canales de comunicación.
- Colaboración: Capacidad para prestar apoyo a los demás (compañeros, superiores y analistas), responder a sus necesidades y requerimientos y resolver sus problemas y dudas.
- Pensamiento analítico: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, para determinar sus conexiones y establecer prioridades para actuar.

Competencias Técnicas:

1. Académicas

1. Idioma Inglés - español (Oral y escrito 90 % o superior - C1)
2. Certificaciones de Mejora Continua (Scrum, Six Sigma, etc.)
3. Título de Bachillerato.
4. Dominio de productos MS Office.
5. Conocimiento de Excel Intermedio-Avanzado
6. Licenciatura en educación, Formación o un campo relacionado.
7. Conocimientos/formación sobre mejores prácticas o marcos de TI, como ITIL (Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de la Información es muy deseable).

1. Experiencia

1. Dominio de los productos de Microsoft Office, incluidos Microsoft Word, Outlook, PowerPoint, Project y Excel.

2. Conocimientos técnicos intermedios.
3. Más de 2 años de experiencia en asistencia técnica.
4. Capacidad demostrada de automotivación, autodirección y trabajo independiente.
5. Capacidad demostrada para dominar el ciclo completo de Calidad.
6. Capacidad de decisión y organización.
7. Capacidad demostrada con la educación de adultos.

Anexo 11. Ficha De Perfil Y Ficha De Competencias



FORMATO DE ficha PERFIL DE PUESTO CON COMPETENCIAS

NOMBRE DEL PUESTO

DESCRIPCIÓN

UBICACIÓN POR TORRE FUNCIONAL

NIVEL

JEFATURA A CARGO

PERSONAL A CARGO

FUNCIONES GENERALES

FUNCIONES ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS

Formación académica

Nivel de inglés

Formación técnica

Años de experiencia

COMPETENCIAS TRANSVERSALES REQUERIDAS

INSTRUMENTALES

PERSONALES

SISTÉMICAS

Básico	Intermedio	Avanzado	Excelente

Básico	Intermedio	Avanzado	Excelente

ANEXO 12

FICHA DE VALORACION DE COMPETENCIAS

PUESTO AL QUE APLICA

Lider de área

Supervisor de área

Entrenador de área



RASGOS DE PERSONALIDAD

1.- Instrumentales:

- Capacidad de análisis y de síntesis.

- Capacidad de organización y planificación.

- Comunicación oral y escrita en la lengua nativa

- Conocimiento de una lengua extranjera.

- Conocimientos de informática relativos al ámbito de estudio.

- Capacidad de gestión de la información.

- Resolución de problemas.

- Toma de decisiones.

- El entusiasmo y las ganas de trabajar.

2. - Personales:

- Trabajo en equipo.

- Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar.

- Trabajo en un contexto internacional.

- Habilidades en las relaciones interpersonales

- Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad.

- Razonamiento crítico.

- Compromiso ético.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje autónomo

- Adaptación a nuevas situaciones.

- Creatividad.

- Liderazgo.

- Conocimiento de otras culturas y costumbres.

- Iniciativa y espíritu emprendedor.

- Motivación por la calidad.

- Sensibilidad a temas medioambientales.

- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa

- La orientación al cliente

