

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE DIRECTIVO. CASO DE ESTUDIO PARA LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN UNA EMPRESA TURÍSTICA. (METODOLOGÍA ASSESSMENT CENTER)

M. Sc. Estrella F. Acosta Corzo¹, M. Sc. Norys González Cofiño²

1. Centro de Capacitación del MINTUR José Smith Comas, Delegación Territorial Matanzas. estrella.acosta@ehtv.mintur.tur.cu

2. Especialista en RR. HH., al servicio del MINTUR en Varadero.

Resumen.

El trabajo enfatiza en la necesidad de dominar instrumentos y técnicas científicas para el estudio, la selección y el desarrollo de competencias laborales, a través de su sistematización en la práctica de la organizacional hotelera. Esa necesidad se focaliza con énfasis en la gestión por competencias para la selección de directivo en una empresa turística. Se llevó a efecto personificándosele en dos sujetos, tomados como referentes paradigmático-ilustrativos. La metodología empleada para el desarrollo modelado de la gestión aludida, fue la Assessment Center, definida como entrevistas de evaluación situacional, para la selección de personal en empresas. Es un proceso observador, clasificador, evaluador y, sobre todo, predictor, de conductas de los aspirantes, una vez que se les someta al enfrentamiento hipotético a situaciones reales, específicas, esenciales y básicas, del cargo que se aspira cubrir.

Palabras clave: Empresa, Gestión por Competencias, Selección de Directivos, Selección por Competencias, Metodología Assessment Center.

Exposición de la metodología.

Conceptos a tener en cuenta:

- Proceso de selección por competencias.
- Profesiogramas de competencias del puesto.
- Técnicas para la selección por competencias.

Tiempo para la preparación y algoritmo a seguir:

- Orientación del caso y de los contenidos esenciales del tema. (15 ‘)
- Precisión del método de trabajo y el tiempo que deberán emplear. (5 ‘)
- Explicar las preguntas que deberán responder individualmente (10 ‘)
- Estudio de contenidos teóricos y análisis del caso de forma individual (1hora)
- Valoración de los resultados individuales en pequeños grupos. (1 hora)
- Integración grupal de los resultados, a través del debate en taller o sesión plenaria. Se puede aplicar reducción de listado y voto ponderado para el análisis de las competencias. (30 ‘)

Preguntas claves:

- 1- Valore, de acuerdo a los resultados por técnicas e instrumentos aplicados, las principales competencias directivas que poseen los candidatos.
- 2- Especifique los puntos fuertes de desarrollo competente y los débiles de cada aspirante.
- 3- Seleccione al mejor de los candidatos para el puesto y fundamente su elección.
- 4- Puntualice las competencias en que se requiere de mejora, en cada caso, y proponga un plan de desarrollo.

Para aplicar y responder el caso, primeramente, es necesario dominar los principios esenciales de la Metodología Assessment Center.

La elaboración del caso está sustentada en estudios y resultados de: Díaz Pérez, M. (2005) y las realizaciones de Acosta Corzo E. (2017) en “Propuesta de procedimiento

metodológico integrador para el estudio y desarrollo de competencias laborales en el sector del turismo”. Tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Laboral. Universidad de La Habana.

En la elaboración y solución del estudio de caso se han tenido en cuenta los componentes básicos que distinguen la Metodología Assessment Center (AC) y que deben respetarse: 1) el uso de múltiples técnicas, destacándose dentro de ellas las simulaciones; 2) el uso de varios asesores que realizan la observación de comportamientos, organizada alrededor de las competencias y dimensiones relacionadas con el puesto de trabajo; y 3) la sesión de integración sistemática de los datos.

Los ejercicios de simulación clásicos son los siguientes: bandeja de entrada, juego de roles, ejercicios de grupo, juego de empresa, ejercicios de búsqueda de criterios, entrevista de simulación y presentación oral. Los mismos son elaborados por los creadores y seguidores de la metodología, no se reconoce en la literatura autores específicos.

La presencia de Múltiples Asesores se refiere a que lo conforman un staff, pues resulta imposible de aplicar por una sola persona. Ellos cumplen las funciones de observar, asumir roles y evaluar a cada participante en el center. La mayoría de las organizaciones que utilizan el A.C. emplean a sus propios consultores, psicólogos y directivos como administradores y asesores de los candidatos. Normalmente ellos son directivos que trabajan en los niveles más altos de la jerarquía organizacional, respecto del que trabajan los candidatos que se evalúan.

Es necesario que los asesores reciban un entrenamiento adecuado para el dominio de las categorías esenciales relacionadas con las competencias, con las aplicaciones que pueden realizarse en cada ejercicio y empíricamente en las acciones y análisis posible para el logro de la efectividad del AC, el cual tribute a la mejora de la calidad de las valoraciones. El uso de esquemas de categorización facilita la retadora tarea de los asesores, pues ayudan a organizar el cúmulo de información de rendimiento alrededor de las categorías pertinentes.

La integración de los datos arrojados por las múltiples técnicas es otro de los componentes distintivos de la metodología, los cuales deben respetarse para que sea considerada un AC. Esta integración se lleva a cabo en una reunión de evaluación donde se integran las observaciones de los asesores para arribar a un consenso en relación con la evaluación de cada participante.

Presentación del caso.

El Hotel “Bello Sol” está situado en el polo turístico de Varadero, en primera línea de playa, con categoría 4 estrellas y modalidad Todo incluido, es propiedad del Grupo Hotelero AMANECER, y en contrato de administración y comercialización con un Grupo español.

Entre los principales emisores que recibe la entidad se encuentran Italia, Canadá, Reino Unido y se destaca el segmento alemán.

Su misión: somos un equipo de trabajadores amables, en un destino de playa reconocido, que ofrece servicios incluidos de calidad y, que busca lograr la satisfacción de los clientes”

Su visión: “seremos el líder de los hoteles de playa en la región, distinguidos por un servicio personalizado que supera las expectativas del cliente y con una alta eficiencia económica”.

Competencias organizacionales

Integridad moral / cultura del servicio // satisfacción de clientes y trabajadores.

En el año 2017 la entidad decidió efectuar cambios en su desarrollo, para lo cual recabó de un estudio en la Gestión Integrada del capital humano en la organización, que incluía seleccionar un director de Recursos Humanos, a través de un programa de evaluación de competencias laborales. Por ello se buscó la acción de intervención de especialistas y profesionales internos y externos, quienes entusiasmados por las ventajas e impacto que brindan las metodologías de avanzada, como herramientas de gestión por competencias del capital humano, y en la pesquisa e identificación de mejores personas con potencial de éxito en su trabajo, decidieron poner en práctica una propuesta metodológica novedosa.

Entre las políticas trazadas por la alta dirección, aplicadas en el área de Recursos Humanos se encuentran:

“La calidad de los hombres es lo que hace la calidad del proceso y del servicio que realizamos. Por lo que se busca la mejora continua de cada ser humano en la organización”

El trabajo de intervención - aprendizaje se inicia con la propuesta del comité de expertos de la organización, grupo encargado de identificar y proponer a la alta gerencia, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos claves y de los cargos de esas actividades. El mismo está integrado por:

- Miembro de la alta dirección. (Presidente).
- Directivos de la organización. (Relacionados con el área en la que se realice la aplicación)

- Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales.

Para la definición del Profesiograma de competencias laborales del puesto se aplicó un sistema de técnicas que permitió lograr, por medio de valoraciones integradas, la determinación de los principales saberes, vinculando tanto las habilidades, las derivaciones de atributos, como las tareas que necesitan ser realizadas en situaciones particulares, para lograr solucionar los problemas.

Algunos de los resultados de la aplicación de esta metodología son:

Propósito fundamental del grupo hotelero.

Verbo activo	Objeto	Condiciones y contexto
Operar, promover y comercializar.	Instalaciones hoteleras propias o de terceros de distintos modalidades y categoría.	Orientado a la eficiencia económica, mediante la satisfacción de sus clientes, ofertando productos diferenciados por sus marcas propias y asociadas, con trabajadores e instalaciones de calidad, preservando y promoviendo valores históricos y culturales cubanos.

Propósito clave del puesto del director de RR. HH.

Verbo activo	Objeto	Condiciones y contexto
Garantizar.	La gestión integral del capital humano.	En la organización, para el logro de la satisfacción de sus clientes, preservando y promoviendo una cultura de valores históricos y culturales cubanos.

Funciones generales o básicas.

Verbo activo	Objeto	Condiciones y contexto
Supervisar.	La organización del trabajo y disponibilidad del personal idóneo para los puestos y cargos.	De las instalaciones en el momento oportuno; tomando en cuenta las actividades internas, los requerimientos de competencias de los puestos y los factores del ambiente externo.
Supervisar.	La selección e integración del personal competente.	Para el desempeño exitoso en el sector de los servicios, empleando para ello técnicas, métodos y medios de avanzada.
Orientar y elaborar.	Los planes de capacitación y desarrollo para cuadros y trabajadores.	De las entidades, teniendo en cuenta la demanda de formación y desarrollo, integrados a la cultura de la organización.
Supervisar y dirigir.	La comunicación institucional, las relaciones y clima laboral.	En la organización, que garantice la productividad, eficiencia y un máximo de atención al hombre.
Supervisar y controlar.	El proceso de evaluación del desempeño a aplicar para todos los trabajadores	De las instalaciones, de manera que los jefes inmediatos de cada trabajador puedan contar con información para decidir, sobre su permanencia, promoción en el empleo, así como su envío a cursos de capacitación profesional.
Definir y controlar.	Las formas y sistemas de estimulación moral y material a aplicar.	En las instalaciones, vinculando el salario y otros estímulos a los resultados finales.

Organizar y controlar.	La actividad de seguridad y salud en el trabajo.	De las instalaciones, a través de un programa y reglamento al efecto.
Dirigir.	El autocontrol de la gestión integral del capital humano.	En las instalaciones, en correspondencia con la estrategia empresarial.

Entre las competencias directivas para el desempeño exitoso en este puesto, se determinaron las siguientes:

- Liderazgo: sirve como referente para otros miembros de la organización, mostrando dominio de las técnicas y etapas de la negociación con pericia en contextos de conflictos, que tributan en las vías a seguir para el éxito.
- Gestión estratégica: establece políticas y, en consecuencia, lleva a cabo acciones, planificaciones y controles, a través de mecanismos rápidos y certeros que permitan conducir el negocio, creando compromisos para colaborar; desarrollando ideas para impulsar a los trabajadores hacia las ventajas competitivas.
- Orientación a resultados: asume riesgos y compromete recursos humanos y/o materiales para mejorar los resultados, y alcanzar objetivos ambiciosos para el proceso y la entidad.
- Dirección y desarrollo de los subordinados: diagnostica las necesidades de capacitación de sus subordinados, mostrando interés y preocupación por acciones para la superación de los mismos.
- Trabajo en equipo: es consciente y aplicado en la necesidad de colaboración del equipo, en compromiso con los objetivos del grupo y motivando a los otros en la consecución de las metas.
- Auto desarrollo personal: posee capacidad de conocerse a sí mismo, planificando su aprendizaje personal, aprovechando las oportunidades y las vías de capacitación más actualizadas de información, empleando diferentes formas y estilos de proyectos, alcanzando el nivel técnico y profesional que se requiere.
- Comunicación interpersonal efectiva: logra relacionar el lenguaje cotidiano con los integrantes, contribuyendo a los objetivos comunes y facilitando las relaciones con los trabajadores.

La entidad se ha interesado en dos posibles candidatos que presenta en su bolsa, cuyas características se reflejan en la entrevista y en las técnicas aplicadas, las cuales se describen a continuación:

Protagonistas seleccionados:

Mireya A. Quintana: 27 años, casada, 1.72 de estatura, buena salud física y mental.

Graduada de Ingeniería Industrial, en la Universidad de Matanzas, con un promedio académico de 4.2; con 5 años de experiencia en el turismo; de ellos al inicio 3 de capitana de salón, y 2 como asistente de dirección.

En su currículum aparecen diversos cursos recibidos: inglés 3er Nivel, italiano 2do nivel, así como un Diplomado de Gestión de Empresas Hoteleras.

El director, que ha trabajado con ella, considera que aprende con rapidez y tiene fuertes deseos de prosperar en los puestos.

En las verificaciones realizadas por la comisión encargada del proceso se constatan elementos como su preocupación por el trabajo, con resultados normales, no relevantes, pues en ocasiones se demoraba en la entrega de información, pero sobresale la admiración de sus subordinados por el trato que les ha profesado y la perseverancia para realizar las tareas.

Mirraín Pichardo: 42 años, soltero, 1.65 de estatura, adecuada apariencia física, buena salud mental.

Graduado de Economía, en la Universidad de La Habana, con un promedio académico de 4.8; con 8 años de experiencia en el turismo, de ellos 5 en el área de Economía y 3 como comercial de una entidad 4 estrella en la región.

Sus superiores han resaltado cualidades como la capacidad para asumir responsabilidades y su dedicación y resultados en el trabajo. Sus colegas resaltan que es buena persona, aunque en ocasiones poco comunicativo y algo aislado del grupo.

En su currículum aparecen diversos cursos recibidos: inglés 3er Nivel, alemán 2do Nivel, así como un postgrado de ética del comportamiento y computación, actualmente se encuentra cursando la Maestría en Gestión de Empresa.

Las verificaciones realizadas por los investigadores en su zona de residencia constataron su excelente conducta social, así como sus buenas relaciones con los vecinos. Algunos opinaron que es un hombre serio y responsable. Se puede contar con él para las actividades del CDR, participa en las reuniones, es de poco hablar. Personas y fuentes confiables opinaron que “Es un ejemplo de moral en el barrio.”

¿Cuáles fueron los comportamientos y resultados de los candidatos en las técnicas aplicadas?

Juego de roles. Puedo lograr la solución de problemas

Objetivo: se trata de un ejercicio de simulación que reproduce algunas de las situaciones críticas encontradas, donde los participantes tienen la oportunidad de comportarse bajo condiciones similares a las que se presentan en la actividad laboral real en materia de gestión de recursos humanos. Nos permite evaluar competencias de gestión tales como desempeño en la dirección, orientación hacia las relaciones, dirección al cambio, organización, toma de decisiones, motivación y comunicación.

Ante la situación 1: se presenta una trabajadora del área de alojamiento y le comunica su inconformidad y decisión de solicitar la baja, por una medida disciplinaria que su jefe le ha impuesto. ¿Cuáles fueron sus reacciones?

Mireya A intenta analizar las causas de la inconformidad. Con energía no espera que los otros terminen de plantear sus criterios para expresar sus ideas sobre el tema y las responsabilidades que cada uno tiene ante la situación. Ofrece respuesta rápida y convincente, fundamentando la toma de decisiones.

Situación 2: la directora de Calidad le informa acerca de clientes ingleses que se atienden en su entidad, que se han mostrado inconformes con la atención recibida en los últimos meses, expresando que algunos trabajadores no poseen profesionalidad en su trabajo.

D.E: ¿Qué alternativas de soluciones buscarías ante esta situación?

Mireya explica la necesidad de explorar, junto a todo un equipo del grupo Mejora y el staff de calidad, las causas del problema.

Indaga con el equipo en las áreas con más incidencias en las encuestas y estados de opinión.

Dirige sus mayores esfuerzos a la planeación de acciones aisladas para tratar de eliminar o minimizar el problema.

Situación 3: el asesor de A+B se acerca a su departamento muy preocupado, pues entre los grupos de trabajo del área de gastronomía y de cocina, se han detectado serios problemas en las relaciones interpersonales, especialmente entre los jefes y subordinados y entre los miembros del equipo.

D.E: ¿Hacia qué acciones encaminaría su trabajo para la solución del problema?

Mireya influye en el resto del equipo para que se investigue en las motivaciones, expectativas de relaciones y desarrollo de cualidades, tanto de personalidad de jefes como de subordinados de esas áreas.

Estimula a los de mayores aportes para lograr que, en poco tiempo, se encuentren alternativas de acciones que tributen a la solución del problema, al menos en determinadas circunstancias.

Situación 4: en el consejo de dirección se ha tratado un serio problema relacionado con la CALIDAD DE VIDA Y MOTIVACIÓN del personal. Ante esto usted ha tratado de demostrar un proyecto que le garantizaría mejores condiciones a los trabajadores, pero la dirección del hotel le comunica su preocupación, pues el proyecto incide en la elevación de los costos en materia de recursos humanos.

D.E: Ofrezca una explicación convincente a la gerencia de la organización, que no afecte a los trabajadores.

Mireya fundamenta con una explicación simple, las alternativas para la solución del problema, sin afectar a los trabajadores. No ofrece ideas novedosas, solo se limita a demostrar su propuesta con datos económicos y, a fundamentar el impacto positivo que tendría la misma. Se muestra algo incrédula con las propuestas de los demás del equipo.

Situación 5: Durante estos días han llegado al departamento que usted dirige un número excesivo de normativas y leyes laborales, relacionadas con los estudios de organización del trabajo, el director de la CASA MATRIZ le informa y demanda su rápida aplicación.

D.E: especifique las vías o acciones que acometería ante esta orientación central.

Mireya conforma con vigor, un equipo de trabajo y ofrece orientaciones, donde se encuentren compañeros especialistas en OT, ingenieros industriales y trabajadores destacados en los puestos.

Dirige el proceso, dando seguimiento a cada etapa del mismo y estimulando el trabajo del equipo.

Mirraín:

Ante la situación 1: se presenta una trabajadora del área de alojamiento y le comunica su inconformidad y decisión de solicitar la baja, por una medida disciplinaria que su jefe le ha impuesto. ¿Cuáles fueron sus reacciones?

- Escucha las razones de otras partes implicadas, para después en voz baja analizar causas de la inconformidad, con el resto del equipo.

- Espera que los otros opinen y trata de convencer a todos los implicados sobre sus errores y aciertos.

Situación 2: la directora de calidad le informa acerca de clientes ingleses que se atienden en su entidad, los cuales se han mostrado inconformes con la atención recibida en los últimos días, expresando que algunos trabajadores no poseen profesionalidad en su trabajo.

D.E: ¿Qué alternativas de soluciones buscarías ante esta situación?

Mirraín trata de explorar junto a todo el equipo y el staff de calidad las causas del problema.

Espera que los otros opinen, para después valorar y fundamentar con precisión las áreas con más incidencias en las encuestas y los estados de opinión.

Se orienta en la realización con profundidad de la Determinación de Necesidades de aprendizaje o capacitación (DNA) en las áreas implicadas.

Se dirige hacia la realización de un proyecto de acciones en conjunto con el staff del área, que posibilite eliminar o minimizar el problema.

Situación 3: el Asesor de A+B se acerca a su departamento muy preocupado, pues entre los grupos de trabajo del área de gastronomía y de cocina se han detectado serios problemas en las relaciones interpersonales, especialmente entre los jefes y subordinados y entre los miembros del equipo.

D.E: ¿Hacia qué acciones encaminaría su trabajo para la solución del problema?

Mirraín realiza primero un estudio para la investigación del problema, especialmente en sus causas.

Espera que otros expongan sus opiniones, para después proponer la necesidad de indagar junto con expertos, en las motivaciones, expectativas de relaciones y desarrollo de cualidades de personalidad de jefes y subordinados de esas áreas.

Propone algunas alternativas (pocas) o sistema de acciones que tributan a la solución del problema.

Situación 4: en el consejo de dirección se ha tratado un serio problema relacionado con la CALIDAD DE VIDA Y MOTIVACIÓN del personal. Ante esto usted ha tratado de garantizar mejores condiciones de vida a los trabajadores, pero la dirección del hotel le comunica su preocupación por la elevación de los costos en materia de recursos humanos.

D.E: ofrezca una explicación a la gerencia de la organización que no afecte a los trabajadores.

Mirraín coordina, de conjunto, con los especialistas en economía los gastos y costos en materia de RR.HH.

Fundamenta con una explicación económica, las posibles alternativas para la solución del problema, sin afectar a los trabajadores. No sugiere alternativas novedosas.

No plantea cómo dar seguimiento al éxito de las alternativas sugeridas.

Situación 5: durante estos días han llegado al departamento que usted dirige un número excesivo de normativas y leyes laborales, relacionadas con los estudios de organización del trabajo, el director de la CASA MATRIZ le informa y demanda su rápida aplicación.

D.E: especifique las vías o acciones que acometería ante esta orientación central.

Mirraín estudia en detalle todo el documento para planificar las acciones.

Orienta la conformación de un equipo de trabajo y ofrece orientaciones, para que los compañeros especialistas en Organización del trabajo y los ingenieros industriales puedan realizar este trabajo.

Determina, de conjunto, las acciones que mayor impacto ejercen en esos estudios, para posteriores retroalimentaciones.

Otra técnica aplicada ha sido la Bandeja de entrada: “Poniendo al día mi oficina”

Objetivos: evaluar competencias de gestión estratégica y de dirección, tales como gestión estratégica, con análisis, planificación y delegación, toma de decisiones, orientación a resultados.

- Valorar la asimilación del contenido técnico del trabajo y sus aportes en los expertos de la organización y su desempeño como si ocupara el puesto.
-

Algoritmo de construcción del ejercicio:

1. Se partió del análisis crítico del trabajo del director de RR. HH. y se decidió qué situaciones críticas eran susceptibles de ser simuladas para evaluar determinadas competencias del puesto.
2. Las situaciones críticas seleccionadas se convirtieron en directivas, memos, notas, mensajes de teléfono, recreando el contenido de los documentos reales de la empresa.

3. Se determinó un orden de presentación de los documentos al evaluado.
4. Se elaboró un modelo de respuesta, que determina el orden de prioridad en el que deben ser atendidas las situaciones y el tipo y algoritmo de respuesta para cada situación. En cuanto a contenido técnico del trabajo aportan los expertos de la organización, lo referente al contenido socio-psicológico del profesional de la Psicología en calidad de experto.
5. Se localizan los recursos materiales necesarios: bandeja de entrada o carpeta, documentos, hojas, lápiz, local de trabajo.

Consigna: en estos momentos llega a su oficina y sobre su buró se encuentra un conjunto de tareas acumuladas para este día. Lea con detenimiento toda la información para organizarlas por orden de prioridad y ejecutar las acciones pertinentes que le darán respuesta a cada uno de los asuntos que se le presentan. Debe actuar “como si estuviera en tal situación” Por ejemplo: si tiene que rendir un informe, debe explicar lo que va a decir en el mismo; si tiene que responder una reclamación, debe escribir su contenido y así, con cada una de las acciones que vaya a ejecutar, de manera que puedan ser apreciados los productos reales de las decisiones que ha tomado. Dispone de dos horas para realizar este ejercicio y ponerse al día en su oficina. Gracias.

En este caso específico (DIRECTOR DE RR. HH.) la bandeja de entrada está constituida por siete (7) documentos que tratan los siguientes aspectos:

D1- Rendir informe a instancias superiores sobre aspectos relacionados con la caracterización de la fuerza de trabajo en la organización: (edades, nivel cultural, sexo, etnia, etc.)

D2- Carta de renuncia de un grupo de trabajadores (4) del área de gastronomía, por problemas desconocidos.

D3- Dada una Resolución del MTSS, que es enviada a través de la Casa Matriz, se demanda la realización de estudios relacionados con el reordenamiento y fundamentación de la plantilla, en cada área de la organización.

D4- Preparación de entrevista de selección de nuevos candidatos, para un puesto clave en la organización.

D5- Diseño de un proyecto inicial, que posibilite diagnosticar y elevar los niveles de satisfacción del cliente interno.

D6- Reclamación de un trabajador por inconformidad ante medida adoptada por su superior.

D7- Participación en reunión de factores para rendir informaciones sistemáticas sobre la GRH en el mes. (2: 30 pm)

Resultados de cada uno de los candidatos:

Mireya obtuvo el siguiente ordenamiento jerárquico de las situaciones y el modelo de respuesta:

Trataba de priorizar las situaciones más apremiantes y después actuar. Establece un plan de trabajo donde se organiza, por orden de prioridad, cada una de las tareas para ese día de acuerdo a su importancia y urgencia. A partir del mismo, obtuvo las siguientes respuestas a las diferentes situaciones.

- 1) Preparación de entrevista de selección de nuevos candidatos para un puesto clave en la organización.

MR:

- a) No precisa los objetivos específicos de la entrevista. Ni las vías o guía para alcanzar el objetivo y obtener la mayor cantidad de información sobre la persona entrevistada, contando con un equipo de trabajo. Solo aisladas consideraciones sobre ello.
- b) Sí garantiza alguna información respecto de los requisitos necesarios al cargo o el perfil del puesto y las características esenciales del candidato.
- c) No constata el ambiente y las condiciones materiales adecuadas para el desarrollo de la misma.

Ítem que explora: gestión, planeación, comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- 2) Reclamación de un trabajador por inconformidad ante medida adoptada por su superior.

MR:

- a) Lee en voz alta la carta de reclamación, pero no valora con profundidad las causas.
- b) Elabora y ofrece respuesta a las partes implicadas.

Ítem que explora: orientación a las relaciones, comunicación – influencia, dirección – control.

- 3) Carta de renuncia de un grupo de trabajadores (4) del área de gastronomía, por problemas desconocidos.

MR:

- a) Orienta al equipo de trabajo el análisis de la situación.
- b) Dirige la investigación de la situación, buscando las múltiples causas dentro de la organización.
- c) Ofrece respuestas convincentes a las partes implicadas.
- d) Expone las formas que deben utilizarse para controlar las soluciones o propuestas y el cumplimiento de los acuerdos tomados.

Ítem que explora: dirección - control, orientación a las relaciones, comunicación e influencia, trabajo en equipo.

- 4) Diseño de un proyecto inicial, que posibilite diagnosticar y elevar los niveles de satisfacción del cliente interno.

MR:

- a) Conformar el equipo de trabajo para resolver la situación.
- b) Plantea algunos pocos métodos y técnicas que posibilite el estudio del problema.
- c) Expone algunos resultados - nada profundo- que se pueden alcanzar.

Ítem que explora: planeación, estrategia, orientación al cliente interno, cambio, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- 5) Dada una Resolución del MTSS, que es enviada a través de la Casa Matriz, se demanda la realización de estudios relacionados con el reordenamiento y fundamentación de la plantilla, en cada área de la organización.

MR:

- a) Lectura y análisis de la Resolución del MTSS.
- b) Búsqueda y conformación de un equipo de expertos que se implicarán en el trabajo.
- c) Escucha sugerencias para la orientación de estrategia metodológica que seguirá el equipo.
- d) No da seguimiento, ni controla el trabajo en cada área.

Este ítem explora: planeación, motivación –liderazgo, cambio, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- 6) Participación en reunión de factores para rendir informaciones sistemáticas sobre la GRH en el mes. (2.30 pm)

MR:

- a) Revisa algunas de las informaciones que se encuentran elaboradas sobre la GRH.
- b) Las coloca de forma adecuada en el buró.
- c) Precisa de forma escrita, sin profundizar, en algunas fortalezas y debilidades en la GRH del mes, para exponerlas en la reunión de factores.
- d) Se observa cierto cansancio y movimientos más lentos.

Este ítem explora: planeación – organización, control, comunicación, aprendizaje continuo.

- 7) Rendir informe a instancias superiores sobre aspectos relacionados con la caracterización de la fuerza de trabajo en la organización: (edades, nivel cultural, sexo, etnia, etc.).

MR:

- a) Se orienta la búsqueda en la computadora de los datos que se deben considerar en el informe.
- b) Revisa la información estadística de GRH, en los modelos de control.
- c) Elabora la información de forma amplia, interpretando las cifras y datos estadísticos.

Este ítem explora: planeación, control, delegación, comunicación y aprendizaje.

Mirraín Pichardo obtuvo el siguiente ordenamiento jerárquico de las situaciones y el modelo de respuesta:

Trataba de priorizar las situaciones que le permitieran avanzar en el tiempo, contando con datos ya valorados y con las tareas que realizarían otros, para después actuar. A partir de esta premisa obtuvo el siguiente orden y respuestas a las diferentes situaciones.

- Rendir informe a instancias superiores sobre aspectos relacionados a la caracterización de la fuerza de trabajo en la organización: (edades, nivel cultural, sexo, etnia, etc.)

MR:

- a) Orienta la ejecución de la tarea a personal del equipo, precisando en voz baja los datos que se deben considerar en el informe.
- b) Precisa cómo revisar de información estadística de GRH, en los modelos de control.
- c) Elabora, al final, el resumen (debilidades y fortalezas), interpretando las cifras y datos estadísticos.

Este ítem explora: planeación, control, delegación, comunicación y aprendizaje.

- Reclamación de un trabajador por inconformidad ante medida adoptada por su superior.

MR:

- a) Lee y analiza la carta de reclamación.
- b) Valora e investiga de forma nada profunda las causas del incidente.
- c) Elabora y ofrece respuestas no convincentes a las partes implicadas.

Ítem que explora: orientación a las relaciones, comunicación – influencia, dirección – control.

- Carta de renuncia de un grupo de trabajadores (4) del área de gastronomía, por problemas desconocidos.

MR:

- a) El equipo de trabajo se le adelanta en el análisis de la situación, pero al final logra que cuenten con sus ideas
- b) Dirige la investigación de la situación, enfatizando en las posibles causas.
- c) Ofrece respuestas convincentes a las partes implicadas.
- d) Controla las soluciones o propuestas y el cumplimiento de los acuerdos tomados.

Ítem que explora: dirección - control, orientación al cliente interno, comunicación e influencia, trabajo en equipo.

- Diseño de un proyecto inicial que posibilite diagnosticar y elevar los niveles de satisfacción del cliente interno.

MR:



- a) Plantea los objetivos y trata con un poco de trabajo, que el equipo plantee ideas para resolver la situación.
- b) Expresa con dificultad algunos métodos y técnicas que pueden emplearse en el estudio del problema.
- c) Logra precisar los resultados que se pueden alcanzar.

Ítem que explora: dirección, estrategia, orientación hacia las relaciones, cambio, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- Preparación de entrevista de selección de nuevos candidatos para un puesto clave en la organización.

MR:

- a) Determina los objetivos específicos de la entrevista.
- b) Precisa las vías o guía para alcanzar el objetivo y obtener la mayor cantidad de información sobre la persona entrevistada, contando con un equipo de trabajo.
- c) Garantiza información respecto de los requisitos necesarios al cargo o el perfil del puesto y las características esenciales del candidato.
- d) Constata el ambiente y las condiciones materiales adecuadas, para el desarrollo de la misma.

Ítem que explora: gestión, planeación, comunicación, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- Dada una Resolución del MTSS, que es enviada a través de la Casa Matriz, se demanda la realización de estudios relacionados con el reordenamiento y fundamentación de la plantilla, en cada área de la organización.

MR:

- a) Lee y analiza en silencio la Resolución del MTSS.
- b) Conformar con trabajo el equipo de expertos que se implicarán en el reordenamiento.
- c) Plantea algunas de las estrategias metodológicas que seguirá el equipo.
- d) No logra ejercer control del trabajo en el equipo conformado.

Este ítem explora: dirección - planeación, motivación –liderazgo, cambio, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- Participación en reunión de factores para rendir informaciones sistemáticas sobre la GRH en el mes. (2. 30 pm)

MR:

- a) Revisa la información que se encuentre elaborada sobre la GRH.
- b) La coloca de forma adecuada en el buró.
- c) Precisa de forma escrita las fortalezas y debilidades en la GRH del mes.
- d) No se observa cansancio físico ni intelectual.

Este ítem explora: planeación – organización, control, comunicación.

Resultados de la entrevista y observaciones

Mireya

Se muestra segura en su andar, con excelente presencia física, se presenta de forma espontánea y comunicativa. Manifiesta que durante los estudios de secundaria y preuniversitario, fue muy aplicada en la escuela y obtenía buenas calificaciones, pero en la universidad, solía no alcanzar 5 puntos en algunas ciencias que requerían de elevada capacidad de abstracción y generalización. Pero se esforzaba cada día.

Durante su trayectoria estudiantil siempre ocupaba cargos a nivel de aula o de escuela y participaba en las actividades convocadas. Logró expresar algunos de los problemas que tiene el sector y el puesto de Director de RR. HH, argumentando que si se organiza mejor el tiempo el personal de esta área puede alcanzar mejores rendimientos en el desempeño de sus tareas. Mantiene firme la posición en que el trato con la gente es lo esencial para ocupar este cargo.

En las comprobaciones en su comunidad, se reflejaron palabras tales como: “Mireya es una excelente persona”. Siempre está trabajando/ pero es muy preocupada por su familia y por los vecinos/ siempre se para a conversar algo con nosotros. Ella es la que organiza las fiestas y actividades de la cuadra. Siempre está contenta, parece que no se cansa, pese a que trabaja mucho. Sin embargo, una de sus vecinas opinó que ella no mantiene siempre buenas relaciones, y a veces no saluda y que habla demasiado en las reuniones.

A través de la entrevista realizada, los expertos de la comisión, declaran que en su personalidad resaltan cualidades como la comunicación asertiva y la ascendencia, tratando siempre de agradar a los demás.

Mirraín: se presenta con adecuada presencia física, algo tímido. Manifiesta que durante los estudios de secundaria y preuniversitario alcanzaba altas calificaciones, en la universidad, solía alcanzar 5 puntos en la mayoría de las asignaturas que requerían de elevada capacidad

de generalización. Su historial laboral y personal refleja pocos cargos en la etapa escolar, dominio de sus sentimientos.

Expresa que lo más que le gusta de este trabajo es la posibilidad de solucionar los problemas que hoy día se presentan. Ante las preguntas de los entrevistadores logra precisar los principales problemas que tiene este puesto como los relacionados con la carga de trabajo, la situación de los calificadores de cargo, lo relativo al transporte obrero y la evaluación del desempeño. Ofrece algunas alternativas para su solución, siempre que colaboren otros factores y fundamenta las situaciones del entorno y otras que afectan esta gestión.

La psicóloga y otros expertos de la comisión puntualizan algunas de sus principales cualidades de la personalidad, entre las que destacan: la humildad, honestidad, dedicación al trabajo y alta capacidad intelectual.

Bases para respuestas a las preguntas claves:

Candidatos	Técnicas e instrumentos	Competencias	Aspectos fuertes	Aspectos débiles	Áreas de mejora
------------	-------------------------	--------------	------------------	------------------	-----------------

Bibliografía.

ACOSTA CORZO E. Propuesta de procedimiento metodológico integrador para el estudio y desarrollo de competencias laborales en el sector del turismo. Tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Laboral. Universidad de La Habana, 2011.

ACOSTA CORZO, E.; PELEGRÍN, N. (2010). Manual de procedimiento para el diseño e implementación de los estudios de competencias en el MINTUR. Varadero 2010 [en línea]. Descargado el 11 de septiembre de 2014 de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionales-laborales-manual-procedimientos.htm>

CONOCER. La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. Presentación en Power Point, Marzo de 1997.

CUESTA SANTOS, A. Gestión de Competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 2005.

DÍAZ PÉREZ M. La gestión de Recursos Humanos como potencialidad individual y su evaluación a través del Assessment Center *Revista Cubana de Psicología*, Vol. 18, N° 3, 2001.

NC ISO 10018: 2016. Gestión de la Calidad – Directrices para la participación activa y la competencia de las personas, 2016.

SEERGERS, J. (1989) “Assessment Center for identifying longterm and self-development” en: Herriot Peter, Assessement and Selection in Organizations. Methods and Practice for Recruitment and appraisal. Edition John Wiley & Sons, England.