

Tipo de artículo

Recibido: 06-09-2025 Aceptado: 23-10-2025

Teoría y economía del turismo

Selección por competencias en empresa turística. Metodología Assessment Center

Selection by competencies in a tourist company. Assessment Center Methodology

1. Estrella Felipa Acosta Corzo

Centro de Capacitación MINTUR Varadero, Cuba.

(estrellafelipaacosta@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5064-2637>

2. Azucena González Verde

Profesora Auxiliar. Departamento Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas. Cuba.

(gonzalez.azucena1962@gmail.com) ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1710-3247>

3. Zadiel Jiménez Alfonso

Centro de Capacitación MINTUR Varadero, Cuba.

(zadieljimenez888@gmail.com). ID ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2410-2026>

Resumen

En la elaboración y solución del estudio de Caso se ha tenido como objetivo central los componentes básicos que distinguen la Metodología *Assessment Center* que deben respetarse: el uso de múltiples técnicas destacándose dentro de ellas las simulaciones, 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 la sesión de integración sistemática de los datos. Los ejercicios de simulación clásicos empleados son los siguientes: Bandeja de Entrada, Juego de roles, Ejercicios de Grupo, Ejercicios de búsqueda de criterios, Entrevista de Simulación y Presentación Oral; los cuales son elaborados por los creadores y seguidores de la metodología. En la solución del caso es necesario que los asesores y participantes reciban un entrenamiento adecuado, para el dominio de las categorías esenciales, relacionadas con las competencias, las aplicaciones que pueden realizarse en cada ejercicio y empíricamente en las acciones y análisis que pueden realizarse para el logro de la efectividad de la metodología, que tributen a la mejora de la calidad en la selección de directivos en las organizaciones.

Palabras claves: assessment center; capital humano; competencias directivas; ejercicios de selección.

Abstract

In the elaboration and solution of the case study, the basic components that distinguish the Assessment Center Methodology (AC) and that must be respected have been taken as a central objective: the use of multiple techniques, among them simulations, the use of several assessors who carry out the observation of behaviors, organized around the competencies and dimensions related to the job position and the systematic integration session of the data. The classic simulation exercises used are the following: Inbox, Role Play, Group Exercises, Criteria Search Exercises, Simulation Interview and Oral Presentation, which are elaborated by the creators and followers of the methodology. In the solution of the case it is necessary that the assessors and participants receive adequate training, for the mastery of the essential categories, related to the competencies, the applications that can be performed in each exercise and empirically in the actions and analysis that can be performed for the achievement of the effectiveness of the methodology, which contribute to the improvement of the quality in the selection of managers in the organizations.

Keywords: assessment center; human capital; managerial competencies; selection exercises

Introducción

El hombre, portador de conocimientos y habilidades, constituye la principal fuente de ventaja competitiva y el activo máspreciado para las empresas al ser creador de valor. Su correcta gestión logrará que ponga sus conocimientos en función del logro de los objetivos organizacionales (Marrero Piedra *et al.*, 2021).

El éxito de cualquier organización depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Oficina Nacional de Normalización, 2016)

Actualmente las empresas enfrentan constantes retos en su objetivo por lograr el éxito, sostenerse en el mercado, generar valor a sus procesos y obtener rentabilidad en su función, la competencia es creciente y la aplicación de nuevos procesos, modelos y estrategias innovadoras en la administración del Capital Humano son un factor que genera la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones (Bernal Rodríguez *et al.*, 2023). Muchas empresas líderes han reconocido la importancia estratégica de los recursos humanos, por lo que persiguen estrategias de innovación para potenciar este recurso (Greer, 2021).

Para ello se debe tomar en consideración la necesidad de crear una conciencia de trabajo competente, que definen un cargo y sobre todo un cargo de dirección, sobre la base de indagar no solo si tienen suficiencia para optar por un título o un puesto de trabajo, sino por las capacidades y cualidades que demuestran tener en el ejercicio de ese puesto.

Según Pérez Hernández (2017), las empresas necesitan acometer nuevas estrategias en el mercado empleando sus activos intangibles, que se miden mediante la evaluación del desempeño y el valor agregado bruto en los colectivos laborales de las organizaciones, acorde con las exigencias de los clientes. Es el camino hacia la excelencia y a obtener su liderazgo.

En Cuba desde el triunfo revolucionario se ha evidenciado el ingente valor que se le ha otorgado al desarrollo del factor humano y hoy se considera como la principal riqueza que ha fomentado la revolución. Las competencias laborales y en especial las relacionadas con los cargos de dirección constituyen el factor integrador de todo el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano busca la toma de decisiones y solución de problemas cómo orientación estratégica de la alta dirección de la organización, con participación activa de los trabajadores y el sindicato correspondiente.

Precisamente, en el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia ligada a una gestión de recursos humanos tradicional (Dueñas Reyes *et al.*, 2022), que no posibilita extraerlas al máximo. Este comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria (Suárez-Caimary *et al.*, 2020).

Estos requerimientos, reclaman la asimilación y cumplimiento de las normas especialmente integradas a la Ley 116 del Código de Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014) y el Decreto 326 (Consejo de Ministros, 2014) Reglamento para su implementación, con los cambios aprobados y los Decretos 334, 335 y 336/2017 (Consejo de Ministros, 2017); así como el Decreto Ley 34/2021 (Consejo de Estado, 2021) los cuales tributan a establecer, implementar y mejorar la calidad, sustentado en el perfeccionamiento del capital humano; que además de pretender un desempeño laboral superior, ejercen impactos en el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones.

El turismo es un sector importante para la economía del país, siendo una de sus principales fuentes de ingreso de ahí la necesidad de contar con cuadros y especialistas competentes para llevar a efectos los diferentes procesos tanto hoteleros como extra hoteleros por ello la necesidad de la aplicación de la Metodología *Assessment Center* en los procesos de selección por competencias del personal para ocupar cargos de dirección.

Para la elaboración y solución del estudio de Casos se ha tenido en cuenta los componentes básicos que distinguen la Metodología *Assessment Center* 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: Bandeja de Entrada, Juego de roles, Ejercicios de Grupo, Juego de Empresa, Ejercicios de búsqueda de criterios, Entrevista de Simulación y Presentación Oral. Los cuales son elaborados por los creadores y seguidores de la metodología, no reconociéndole en la literatura autores específicos.

La presencia de Múltiples Asesores significa: 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. La mayoría de las organizaciones que utilizan 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 que el nivel en el 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 las aplicaciones que pueden realizarse en cada

ejercicio y empíricamente en las acciones y análisis que pueden realizarse para el logro de la efectividad, que tribute a la mejora de la calidad de las valoraciones. Los usos de esquemas de categorización facilitan la retadora tarea de los asesores pues ayudan a organizar el cúmulo de información de rendimiento alrededor de las categorías pertinentes, favoreciendo la codificación de la conducta por dimensión en lugar de por ejercicio (Schieicher *et al.*, 2002).

En aras de incrementar la competitividad en los mercados, la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una polivalencia en el personal de dirección, se tiene como objetivo: preparar a través de las diferentes formas de la educación de posgrado a los cuadros y especialistas del sector del turismo en la aplicación de la Metodología *Assessment Center* en la selección por competencias para directivos a distintos niveles.

Métodos

Para la aplicación de la Metodología *Assessment Center* se desarrollan un grupo de herramientas que se muestran a continuación.

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.

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.

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. ¿Qué alternativas de soluciones buscarías ante esta situación?

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. ¿Hacia cuáles acciones encaminaría su trabajo para 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 demostrar un proyecto que 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. Ofrezca una explicación convincente a la gerencia de la Organización, que no afecte a los trabajadores.

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. Especifique las vías o acciones que usted acometería ante esta orientación central.

Bandeja de Entrada: “Poniendo al día mi oficina”

Objetivo: Evaluar competencias de gestión estratégica y dirección tales como delegación, organización, toma de decisiones, control y comunicación escrita, al “entrar en situación” y desempeñarse como si ocupara el puesto y en la aplicación de la experiencia acumulada

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, en lo referente al contenido socio-psicológico aporta el 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 organizarla 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 a 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 y discusión

Según Iñaki (2021), existen cuatro momentos fundamentales para valorar las competencias de un grupo de candidatos:

1. Identificar las competencias a valorar.
2. Realización del *Assessment Center*.
3. Valoración de los candidatos.
4. Dinámica de grupo.

Es criterio de Chuco Aguilar (2022), que los postulantes deben ser evaluados no solo por los resultados y valores de sus pruebas, sino también por sus habilidades sociales, su voluntad de aprender y su avidez por el conocimiento.

Aspectos en los que se coincide y se desarrollaran mediante el caso presentado.

Presentación del caso

El Hotel “RELUCIENTE” 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: contar con un equipo de trabajadores competentes y amables, en un destino de playa reconocido, que ofrece servicios incluidos de calidad y que busca lograr la satisfacción de los clientes”

Su Visión: “Somos líder de los hoteles de playa en la región, distinguidos por un servicio personalizado que supera las expectativas del cliente, contamos con un equipo de trabajadores competentes y amables, y con una alta eficiencia económica”.

- Competencias organizacionales

Integridad moral / Cultura del servicio // Satisfacción de clientes / Integridad Moral

En el año 2024 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 busca 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 que reflejen el desarrollo del Capital Humano y en la búsqueda e identificación de mejores personas con potencial de éxito en su trabajo, decidieron poner en práctica una propuesta metodológica novedosa.

Por ello, entre las políticas trazadas por la alta dirección aplicada en el área de Recursos Humanos se encuentran:

“La calidad de los hombres es lo que hace la calidad del proceso y la calidad del servicio. Por lo que buscamos 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.

Integrado por:

- Miembro de la alta dirección (Presidente).
- Directivos de la organización. (relacionados con el área donde 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.

Para la definición del Perfil de Competencias laborales del puesto se aplicaron un sistema de técnicas, que permitieron 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.

En las tablas de la 1 a la 3, se ven algunos de los resultados de la aplicación de esta metodología:

Tabla 1. 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 marcas asociadas, con trabajadores e instalaciones de calidad, preservando y promoviendo valores históricos y culturales cubanos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Propósito clave del puesto de Director de Recursos Humanos.

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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. 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 para aplicar	en las instalaciones, vinculando los 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

Fuente: elaboración propia.

Entre las **Competencias directivas** para el desempeño exitoso en este puesto en la Organización se determinaron las siguientes:

- Liderazgo: logra influir y guiar las acciones de individuo o grupo hacia la consecución de una misión y visión común, ayudando a los trabajadores a definir y seguir a través de las acciones orientadas, el desempeño excelente en el trabajo; asegurándose que los planes de desempeño

individual estén alineados con las estrategias de la organización; supervisando el trabajo del staff, motivando y delegando de forma apropiada actividades claves a la situación.

- Gestión estratégica: garantiza liderar, articular y coordinar las acciones vinculadas con el cargo que ocupa en la organización, logrando crear permanentemente estrategias de desarrollo, que garantizan la competitividad; se mantiene enfocado hacia las actividades futuras y los obstáculos que en la empresa se presenta; desarrollando ideas para impulsar a trabajadores y procesos hacia las ventajas competitivas.
- Habilidades de dirección: disposición para alcanzar y superar los resultados previstos a corto, mediano y largo plazo, fijando metas y retos ambiciosos; asumiendo compromisos y riesgos; gestionando y alcanzando los recursos en función de optimizar la calidad, la productividad, los costos y las utilidades con los procedimientos establecidos para el desarrollo del personal.
- Orientación al cambio: genera ideas innovadoras y aplica los cambios adecuados para garantizar el impacto de las iniciativas claves en el éxito del trabajo y de la organización.
- Moralidad: demuestra confiabilidad y cumplimiento en reglamentos y normas jurídicas; articulando los modos de vida a las exigencias patrimoniales, que garantizan su competitividad, identificación con las normas de la empresa y conducta honesta en el cumplimiento de leyes organizacionales y sociales. Cumpliendo sistemáticamente con los principios y normas de conductas establecidos en el Código de Ética de los Cuadros y con los reglamentos disciplinarios de la empresa y del país.
- Comunicación e influencia: intercambia la información con otros y la necesidad de emitir o recibir mensajes para normar u organizar la convivencia; llevando a cabo las relaciones de tipo interpersonal, expresando con claridad lo que se piensa, sienta o necesite; creando un ambiente de equipo en el que la información fluye libremente.
- Aprendizaje continuo: búsqueda del crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales, aprovechando las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros; involucrándose y participando en actividades de bienestar organizacional y social.

La agencia de TUREMPLEO se ha interesado en 2 posibles candidatos que presenta en su bolsa y cuyas características se reflejan en la entrevista y en las técnicas aplicadas:

Candidato 1: 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 3^{er} nivel, Italiano 2^{do} 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.

Candidato 2: 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 de 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 3^{er} nivel, Alemán 2^{do} 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”

Los juegos de rol son actividades en las que los candidatos simulan una situación de la vida real. Generalmente dicha situación está completamente relacionada con las que se viven en el cargo al cual se está postulando. Los mismos son muy útiles ya que permiten observar de forma mucho más práctica y directa, el grado de desarrollo de las competencias de los participantes (GH Analítica, 2023).

Situación 1:

Candidato 1: intenta buscar y 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.

Candidato 2: 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:

Candidato 1: 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.

Candidato 2: 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:

Candidato 1: influye en el resto del equipo para se investigue en las motivaciones, expectativas de relaciones y desarrollo de cualidades de personalidad de jefes y subordinados de esas áreas. Estimula a los de mayores aportes para lograr en poco tiempo que se encuentren alternativas de acciones que tributen a la solución del problema, al menos en determinadas circunstancias.

Candidato 2: 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:

Candidato 1: 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.

Candidato 2: 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

Situación 5:

Candidato 1: 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.

Candidato 2: 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.

Bandeja de Entrada: “Poniendo al día mi oficina”

Candidato 1: obtuvo el siguiente ordenamiento jerárquico de las situaciones y el modelo de respuesta siguiente:

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

- 1) Preparación de entrevista de selección de nuevos candidatos, para un puesto clave en la Organización.
 - 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) Si 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 esta.

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

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

Ítems 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.
 - 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) Ofrecer 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.

Ítems 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.
 - 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.

Ítems 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.
 - 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 y Control del trabajo en cada área.

Ítems que 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.
 - a) Revisa algunas de las informaciones que se encuentra elaborada 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.

Ítems que explora: planeación – Organización, Control, comunicación, aprendizaje continuo.

- 7) 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)
 - a) Se orienta a 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.

Ítems que explora: planeación, control, delegación, comunicación y aprendizaje.

Candidato 2: obtuvo el siguiente ordenamiento jerárquico de las situaciones y el modelo de respuesta siguiente:

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.

- 1) 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)
 - 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.

Ítems que explora: planeación, control, delegación, comunicación y aprendizaje.

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

Ítems 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.
 - 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) Ofrecer respuestas convincentes a las partes implicadas.
 - d) Controla las soluciones o propuestas y el cumplimiento de los acuerdos tomados.

Ítems que explora: Dirección - Control, orientación al cliente interno, comunicación e influencia, trabajo en equipo.

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

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

- 5) Preparación de entrevista de selección de nuevos candidatos, para un puesto clave en la Organización.
 - a) Determinar los objetivos específicos de la entrevista.
 - b) Precisar 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) Garantizar información respecto de los requisitos necesarios al cargo o el perfil del puesto y las características esenciales del candidato.
 - d) Constatar el ambiente y las condiciones materiales adecuadas, para el desarrollo de la misma.

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

- 6) 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.
 - 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.

Ítems que explora: Dirección - Planeación, motivación –liderazgo, cambio, trabajo en equipo, aprendizaje continuo.

- 7) Participación en reunión de factores para rendir informaciones sistemáticas sobre la GRH en el mes.
 - 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.

Ítems que explora: planeación – organización, control, comunicación.

Para la evaluación de cada candidato y toma de decisión se desarrollan un grupo de **preguntas claves:**

- 1- Valore de acuerdo a los resultados por técnicas e instrumentos aplicados, el desarrollo de las principales competencias directivas que posee cada uno de los candidatos.

- 2- Especifique los aspectos fuertes que reflejan el desarrollo competente y los débiles de cada aspirante.
- 3- Seleccione al mejor de los candidatos y fundamente su selección.
- 4- Puntualice las áreas en que se requiere de mejora en cada caso y proponga un plan de desarrollo.

Conclusiones

El Assessment Center, como proceso de selección, ha ido ganando notoriedad en el mundo empresarial actual, pues permite con pilares objetivos, evaluar el desempeño de los candidatos para un puesto, facilitando mucho la selección; con dinámicas de grupo, entrevistas simuladas y análisis de casos, observando de manera más precisa las competencias de los aspirantes.

Precisamente, acciones de este tipo, son importantes para las competencias directivas, en las organizaciones, ya que mediante estas el capital humano seleccionado, evidencia capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que logran el mejoramiento de la eficiencia y eficacia en la entidad, alcanzando satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Ante estas pretensiones, es necesario que los directivos y asesores reciban un entrenamiento propicio, para el dominio y aplicación de las categorías esenciales, relacionadas con aplicaciones que pueden realizarse en cada ejercicio, y empíricamente en las gestiones y análisis a formalizar, para el logro de la efectividad, labores que tributen a la mejora en la calidad del trabajo.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2014). Ley 116/2014. Código del trabajo de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia. (No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014), 453.
- Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, E., Clapés Rodríguez, Y., & Artiles Acosta, R. (2023). Cálculo del recurso humano en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 22(1), e-5168. Recuperado a partir de <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/44>
- Chuco Aguilar, V. J. (2022). El assessment center y su utilidad efectiva en la selección de personal. *Newman Business Review*, 8(1), 64-82. <http://dx.doi.org/10.22451/3006.nbr2022.vol8.1.10072>
- Consejo de Estado. (2021). Decreto-Ley 34 “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano”. Gaceta Oficial de la República de Cuba Ministerio de Justicia, Gaceta Oficial No. 51 Ordinaria de 7 de mayo de 2021

- Consejo de Ministros. (2014). Decreto 326/2014. Reglamento para la implementación del Código del Trabajo de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia., No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, 453.
- Consejo de Ministros. (2017). Decreto No. 334/17, Decreto No. 335/17, Decreto No. 336/17. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia.
- Dueñas Reyes, E., Cabot Grillo, D., Rodríguez Veiguela, Y., & Cepero González, S. (2022). Diagnóstico de las dimensiones del clima organizacional en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 21(1), e-4029. Recuperado a partir de <https://retosturisticos.umcc.cu/index.php/retosturisticos/article/view/23>
- GH Analítica. (2023). Estudios de casos grupales e individuales. Pasos para desarrollar un juego de rol. <https://ghanalitica.com/guias/assessment-center/>
- Greer, C. R. (2021). Strategic Human Resource Management. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4407/1/Strategic%20Human%20Resource%20Management%20view.pdf>
- Iñaki, A. (2021). Assessment Center para evaluar competencias. https://youtu.be/Mj68t3GW7_4
- Marrero Piedra, Y., Souto Anido, L., & Marrero Ancizar, Y. (2021). Gestión de Recursos Humanos, evolución y modelos. <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-evolucion-y-modelos/>
- NC ISO 10018: "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas", 35 (2016). <http://www.nc.cubaindustria.cu>
- Pérez Hernández, R. J. (2017). Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencia. Editorial Academia.
- Schieicher, D., Day, D., Mayes, B., & Riggio, R. (2002). A new frame for frame-of-reference training: Enhancing the construct validity of assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 735.
- Suárez-Caimary, I. L., Bermejo-Salmon, M., & Valle-Pérez, F. L. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. 14. <https://www.google.com/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjmuagKoM37AhXQmIQIHZvaBzYQFnoECD0QAQ&url=https%3A%2F%2Fanuarioeco.uo.edu.cu%2Findex.php%2Faeco%2Farticle%2Fview%2F5153%2F4636&usg=AOvVaw3sFPcViXyU0UuYEztpIMPO>

Contribución autoral

Estrella Felipa Acosta Corzo: diseño de la investigación, la redacción y corrección del manuscrito, la metodología, supervisión y validación.

Azucena González Verde: análisis e interpretación de los datos, la corrección del manuscrito, análisis formal, y la utilización del software matemático para procesar los datos.

Zadiel Jiménez Alfonso: contribuyó a la conceptualización, la metodología, y edición final.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.