



[www.eumed.net/rev/turydes/](http://www.eumed.net/rev/turydes/)

Vol 3, Nº 8 (septiembre/setembro 2010)

## **EXPERIENCIAS DE LA SELECCIÓN DE DIRECTIVOS PERSPECTIVOS EN EL TURISMO EMPLEANDO UNA MODALIDAD DE CURSOS DE FORMACIÓN EN CENTRO DE EVALUACIÓN (ASSESSMENT CENTER) BASADO EN LAS COMPETENCIAS**

**Pedro Manuel Zayas Agüero**  
Dr. Ciencias Psicológicas  
Universidad de Holguín

### **Resumen**

La selección de personal es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

Tradicionalmente este objeto de estudio ha sido enfocado como una actividad eminentemente técnica y repetitiva, con un alto carácter pragmático e instrumentalista, desconociendo el carácter eminentemente científico del mismo al tener como centro el proceso de construcción del conocimiento sobre la interrelación hombre trabajo, y el surgimiento del término competencias por las múltiples posiciones alrededor del mismo contiene elementos polémicos en el plano teórico metodológico.

En esta investigación se realizó en un proceso de selección de directivos prospectivos del ministerio de turismo a través de un curso de formación y de la modalidad de un Centro de Evaluación por competencias.

Uno de los métodos que mejores resultados vienen reflejando en la ejecución de procesos de selección de personal son los Centros de Evaluación (**Assessment Center**). Actualmente los **Centros de Evaluación** (Assessment Center), **son** método es efectivo pero costoso, pues implica la permanencia de los candidatos y los seleccionadores durante períodos de tiempo relativamente largos, lo cual evidentemente implica gastos.

En este artículo se definen las principales competencias y la proyección de los cursos de formación como Centros de Evaluación (**Assessment Center**), en lo que resalta la necesaria interrelación entre la selección y los procesos de formación.

**Palabras claves:** Centro de evaluación, selección de personal, competencias.

## **-Introducción**

La sociedad del futuro ha sido caracterizada como la sociedad del conocimiento, hoy día como ya hemos señalado los recursos humanos han adquirido una especial relevancia en el desempeño empresarial, así las teorías sobre el capital humano resaltan el papel de invertir en la formación y preparación del personal encargado del desarrollo de la sociedad.

Uno de los principios enunciados sobre el proceso de selección plantea el carácter generalizado de este, ya que el mismo no está restringido a determinados cargos, sino que abarca todos los niveles en una organización.

La dirección de las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El directivo es un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral. De la conducción adecuada de las tareas, las personas y la tecnología, dependen en gran medida los resultados que se alcancen. Por ello, es importante el proceso de selección que se desarrolla con los cargos de esta categoría ocupacional, y es imprescindible la determinación de los requisitos y cualidades que debe poseer el ocupante del cargo.

Se han realizado múltiples estudios acerca de las cualidades que deben poseer los directivos, y en muchos casos adolecen del mal de fragmentar la actividad y de correlacionar cualidades aisladas con el éxito en la ejecución de las funciones directivas, por lo que es necesario al analizar los requisitos para la actividad de dirección, valorar al directivo con un carácter integral, así surgen las **competencias**.

Al analizar las definiciones de competencias existentes, muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas aunque no las integran en la cualidad sistémica que debe diferenciar el enfoque por competencias de los enfoques tradicionales.

Las competencias son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación. **Las competencias** son configuraciones holísticas, sistémicas en las que se produce una integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales, con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. (Zayas, P., 2002)

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que cumplan toda una serie de requisitos, entre los que se pueden señalar el dominio de la actividad, la presencia de determinadas características personales y las habilidades de dirección. Uno de los problemas existentes al respecto es determinar métodos, técnicas y procedimientos a seguir en la selección de los futuros directivos.

Sikula A (1994) refiere: "La definición más sencilla de centro de evaluación dice que es un lugar donde se efectúan las evaluaciones. En este sentido, las evaluaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona, según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo. Los juicios múltiples de muchos evaluadores sobre dichas situaciones son la parte esencial del concepto de centro de evaluación".

Una experiencia interesante lo constituyen los resultados de un proceso de selección de directivos prospectivos, realizado sobre la base de la proyección de una modalidad de centro de evaluación (**Assessment Center**). Esta experiencia consistió en la realización de la selección de un grupo de profesionales jóvenes para su proyección como directivos en las

diferentes esferas de la vida social, lo cual es una necesidad del desarrollo y a la que acertadamente la dirección del país le presta atención.

Desde hace varios años la Universidad de Holguín posee un Centro de Estudios de Gestión Empresarial, encargado de la realización de investigaciones, consultorías y de la preparación de profesionales del territorio en esta esfera. Este sistema de formación y desarrollo se ha constituido de forma dirigida, en un centro de evaluación (**Assessment Center**) en la selección y preparación de directivos jóvenes para las diferentes ramas de la economía.

Los resultados que a continuación se exponen, sobre la selección de un grupo de directivos prospectivos para el turismo en la provincia Holguín, se ha repetido por tres años siendo coincidentes los resultados, por lo que este caso es un ejemplo representativo de los resultados de las demás experiencias.

En la realización del trabajo, se formó el equipo de evaluación por: 3 psicólogos; profesores del curso, y directivos y trabajadores de las organizaciones donde desarrollaron las actividades prácticas los candidatos.

Esta experiencia tuvo como objetivos fundamentales:

- Proyectar los cursos de formación de cuadros como Centros de Evaluación (**Assessment Center**)
- Determinar métodos, técnicas y procedimientos efectivos en la selección de directivos prospectivos en función del perfeccionamiento de dichos procesos
- Conocer las principales competencias que determinan el desempeño exitoso de los directivos prospectivos, con la finalidad de contribuir a la sistematización del conocimiento

## **Metodología**

### **Hipótesis**

- Ho: No existen diferencias significativas en el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral, entre los directivos prospectivos con alto nivel desempeño y el resto.
- H1: Existen diferencias significativas en el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral entre los directivos prospectivos con alto nivel desempeño y el resto.

### **Muestra**

La muestra estuvo compuesta por 25 jóvenes profesionales propuestos como directivos prospectivos por entidades turísticas de la provincia Holguín con vistas a su formación para desarrollar funciones directivas dentro del sector del turismo.

### **Métodos y técnicas empleados**

En la realización de esta experiencia se emplearon de forma interrelacionada, métodos del conocimiento teórico tales como el analítico-sintético, hipotético-deductivo, lógico-abstracto, inductivo-deductivo, lógico-histórico, la comparación, la generalización y la modelación y métodos del conocimiento empírico tales como la observación y la experimentación, así como métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas.

Esta experiencia se estructuró en forma de Centro de Evaluación (**Assessment Center**) con una concepción multimétodica, haciendo énfasis en el desarrollo de la actividad,

permitiendo la organización de las actividades, la realización de un proceso de observación y evaluación sistemática.

La valoración de los candidatos se efectuó a través de un riguroso trabajo en el que se emplearon: muestras de trabajo; guías de observación; entrevistas; métodos de expertos; sociogramas; trabajo en grupo; observación externa y participante; métodos participativos de evaluación; el uso de tests psicológicos, empleando técnicas de report, tales como: test de inteligencia general de Raven, Leyes, Set V-2, Toulouse, inventario de personalidad 16 PF de Cattell, completamiento de frases, historias de vida, composición, biografías y otras técnicas entre las que podemos señalar el empleo de simulaciones; análisis de casos y situaciones; juegos de roles y la verificación de antecedentes, lo que permitió conocer, en profundidad, las características y potencialidades de los sujetos. Al aplicar los tests de aptitudes se emplearon diferentes niveles de ayuda y dadas las características de los participantes del curso, al aplicar los niveles superiores de ayuda, la totalidad de los sujetos alcanzaron rendimientos superiores.

Con vistas a la evaluación sistemática de los sujetos se elaboró una guía de evaluación en la cual se integran las principales competencias a evaluar en los candidatos.

Los aspectos contenidos en la guía son un producto del análisis teórico sobre la base de la bibliografía existente al respecto y sometido al criterio de jueces (Anexo 1).

ESCALA DE LAS PRINCIPALES CUALIDADES YCOMPETENCIAS A VALORAR					
Competencias	Nivel				
	5	4	3	2	1
<b>Capacidad de solución de problemas</b>					
Identificación de problemas					
Capacidad de análisis y síntesis					
Capacidad de abstracción					
Capacidad de generalización					
Generación de soluciones potenciales					
Organización e implementación de soluciones					
Control y seguimiento de las soluciones propuestas					
Profundidad					
Amplitud					
Flexibilidad					
Independencia					
Iniciativa					
Originalidad					
Perseverancia					
Constancia					
Vigor y energía desplegados					
Capacidad para explicar las situaciones del entorno.					
<b>Capacidad de aprendizaje</b>					
Grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades.					
Solidez.					
Sistematicidad.					
Reproducción y aplicación.					
Estilo de aprendizaje.					
Esfera donde muestra mejor desempeño.					
Capacidad de análisis y síntesis					
Capacidad de abstracción					
Capacidad de generalización					
Existencia de objetivos y metas definidos					
Visión de futuro.					
Conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros.					
Estructuración de los medios para alcanzar los objetivos.					
Principales motivos.					
Intereses.					
Aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional.					
Profundidad.					
Adecuación.					
<b>Capacidad técnico profesional</b>					

Dominio científico técnico de su profesión.					
Desarrollo de conocimientos y habilidades.					
Nivel de actualización.					
Actitud profesional.					
<b>Flexibilidad</b>					
Capacidad de adaptación a nuevas situaciones.					
Forma de actuar en entornos adversos.					
Situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre.					
Forma en que recepciona las sugerencias y críticas.					
Apertura a la experiencia.					
<b>Capacidad de organización</b>					
Forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades					
Existencia de planes.					
Métodos con que enfrenta las actividades.					
Capacidad para mantener prioridades.					
Distinción entre lo esencial y lo superfluo.					
Autodisciplina.					
Puntualidad en las actividades.					
<b>Capacidad comunicativa</b>					
Capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer.					
Fluidez verbal.					
Saber escuchar.					
Capacidad para trabajar en equipo.					
Relaciones interpersonales.					
Sociabilidad.					
Imagen y reacciones que provoca en sus relaciones.					
Estilo comunicativo.					
<b>Capacidad volitiva</b>					
Constancia.					
Perseverancia.					
Energía y vigor desplegados para alcanzar las metas.					
Independencia.					
Decisión.					
Autodominio.					
Seguridad.					
Sostenibilidad de la motivación.					
Nivel de actividades que despliega.					
Medida en que alcanza las metas.					
Reconocimientos obtenidos.					
Posición mantenida ante situaciones difíciles.					
<b>Integridad personal</b>					
Valores predominantes.					
Características personales.					
Motivación.					
Autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades.					
<b>Capacidad control</b>					
Cálculo y registro					
Desviaciones detectadas					
Correcciones de desviaciones					
Marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado					

### **Métodos y técnicas empleados en el procesamiento de la información**

En el procesamiento de la información se realizó el análisis cualitativo de la misma y el procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman y el análisis discriminante, mediante el empleo del SPSS.

### **Descripción de cómo se realizó la investigación**

Para el desarrollo del trabajo, se libró una convocatoria a las cadenas y entidades turísticas del territorio y las mismas propusieron una cantera de profesionales jóvenes de 23 a 35 años con perspectivas para desempeñar cargos dentro de la organización.

Se elaboró un perfil de las condiciones que debe reunir un directivo prospectivo sobre la base del análisis y descripción de cargos y las especificaciones para la confección la matriz de las competencias así construir el perfil del cargo, tomando en cuenta que se trata de una

selección de una fuerza de carácter estratégica, por ser su empleo prospectivo, a mediano o largo plazo y por estar destinada esta fuerza a niveles estratégicos de dirección. Por ello, es necesario sobre todo, valorar las potencialidades de desarrollo (Anexo 2).

No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
	<b>-CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL</b>	<b>X</b>				
	Dominio de las técnicas de planeación, organización, liderazgo y control	x				
	Formación económica		x			
	Motivación profesional	x				
	<b>-CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>	<b>X</b>				
	Identificación, análisis causal, generación de soluciones potenciales, toma de decisiones	x				
	<b>-CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>	<b>x</b>				
	Rapidez		x			
	Solidez	x				
	<b>-CAPACIDAD DE PROYECCIÓN</b>	<b>X</b>				
	Dominio de las técnicas de planeación	x				
	Existencia de metas y objetivos y constancia mostrada en la historia de vida	x				
	<b>-FLEXIBILIDAD</b>	<b>X</b>				
	Adaptación a situaciones cambiantes	x				
	Apertura a la experiencia		x			
	<b>-CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN</b>		<b>X</b>			
	Métodos y técnicas empleados		x			
	Disciplina y puntualidad		x			
	<b>-CAPACIDAD COMUNICATIVA</b>	<b>x</b>				
	Habilidades: oratoria, escucha,	x				
	Aceptación social	x				
	Impacto e influencia	x				
	<b>-CAPACIDAD VOLITIVA</b>		<b>X</b>			
	Esfuerzo y vigor desplegados		x			
	Constancia		x			
	<b>-INTEGRIDAD PERSONAL</b>	<b>X</b>				
	Proactividad	x				
	Seguridad		x			
	<b>-CAPACIDAD CONTROL</b>	<b>X</b>				
	Consecuente cálculo y registro sistemático	x				
	Desviaciones detectadas y correcciones de las desviaciones	x				
	Marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y ordenado	x				

Se hizo una preselección y se aplicaron diferentes técnicas con la finalidad de clasificar y valorar el nivel de formación y desarrollo de cada uno. Se aplicaron un conjunto de técnicas cualitativas tales como: las técnicas abiertas, las que aportaron información valiosa sobre la orientación de la actividad de los evaluados sus principales conflictos, necesidades, motivos, aspiraciones; las técnicas de report en la determinación del desarrollo de las habilidades lógicas; la observación sistemática, los juegos de roles, el trabajo en grupo en el conocimiento de las habilidades interpersonales; el curso como tal y las actividades prácticas en revelar la capacidad de aprendizaje y la capacidad de solución de problemas.

Los resultados de la aplicación y análisis de la información fueron empleados para construir el conocimiento personalizado de cada sujeto, siendo integrados estos aspectos a la valoración de las competencias definidas como básicas para desempeñar con éxito las funciones correspondientes a la actividad directiva para la que fueron seleccionados.

En la realización del trabajo se formó el equipo de evaluación por: 3 psicólogos, profesores del curso, y directivos y trabajadores de las organizaciones donde desarrollaron las actividades prácticas los candidatos y se diseñó un programa de formación y evaluación sistemática, lo que permitió brindarle a los candidatos la base orientadora de la actividad futura a desempeñar.

El desarrollo del curso no se restringió a la impartición de los contenidos que debe conocer todo directivo, sino que dada que su finalidad era el desarrollo y valoración de habilidades de dirección, durante el desarrollo de asignaturas, tales como: técnicas de dirección, gestión de recursos humanos y comunicación se emplearon tanto como métodos de enseñanza como de evaluación, actividades de simulación, análisis de situaciones y casos, realizando las observaciones y evaluando a los candidatos en su ejecución. Así como también durante las prácticas se desarrollaron actividades reales en el ejercicio de la dirección, sobre las cuales se mantuvo control y fueron objeto de evaluación sistemática.

El programa desarrollado conjuga la formación en habilidades de dirección, un sistema de evaluación sistemático y la preparación en: técnicas de dirección; administración financiera; marketing; comunicación; contabilidad; gestión hotelera; gestión de recursos humanos; computación; idioma inglés; actividades prácticas en entidades del Ministerio del Turismo; prácticas de dirección; elaboración de la estrategia para la solución de los problemas de una entidad turística.

Otro indicador valioso lo constituyó la aplicación de técnicas sociométricas, en las cuales se solicitó a cada candidato que nombrara a los compañeros con los cuales le agradaría desarrollar determinadas actividades, con la finalidad de valorar las interrelaciones y el grado de aceptación y rechazo entre los miembros del grupo, haciendo énfasis en la aceptación o no del resto de sus compañeros como dirigente, a partir de las vivencias compartidas en el grupo.

Resulta también de interés la valoración que hace cada candidato de las principales cualidades personales y potencialidades de sus compañeros, lo cual es considerado por la literatura actual como uno de los medios de mayor validez en la predicción del éxito de los candidatos en un proceso de selección. Este ejercicio fue realizado al finalizar el curso, como parte de las actividades que debe desarrollar un directivo en función de una adecuada gestión de los recursos humanos.

En la integración de la información para la construcción del conocimiento sobre cada sujeto se empleó una concepción multimétodo, multitécnica al estilo de la triangulación, aplicando varios métodos para un mismo aspecto efectuando el cruzamiento de la información; y sobre la base de la congruencia y la coincidencia de los resultados alcanzados, se construyó el conocimiento sobre cada candidato realizando la comparación con el perfil y con los demás candidatos.

Al finalizar el curso, los sujetos fueron enviados a ocupar diferentes cargos en función de las necesidades de sus respectivas organizaciones, y se siguió el desempeño de los mismos durante 1 año con la finalidad de analizar en qué medida se correspondían las evaluaciones de selección con el desempeño alcanzado por estos, realizándose la valoración de las principales competencias que determinaron el éxito de los mismos.

#### **- Análisis de los resultados**

Especial interés reviste el análisis de la valoración de las competencias, que se determinaron inciden en el desempeño de la labor perspectiva de los candidatos objeto de estudio. Una vez integrada la información obtenida mediante el empleo de diferentes métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas por el equipo evaluador, empleando en el procesamiento estadístico por medio del coeficiente de correlación de Spearman y la técnica del análisis discriminante, los resultados más significativos fueron los siguientes (Anexo 3):

Sujeto	Nivel de desempeño alcanzado al año	Capacidad técnico profesional	Capacidad solución de problemas	Capacidad de aprendizaje	Capacidad de proyección	Capacidad de control
1	3,00	4,00	3,80	4,00	3,80	3,90
2	4,00	4,30	3,40	4,40	4,00	4,40
3	4,00	4,30	3,90	3,90	3,90	4,30
4	5,00	4,60	4,10	4,10	4,10	4,60
5	5,00	4,70	4,40	4,50	4,40	4,70
6	3,00 -	4,00	3,70	4,10	3,70	4,10
7	3,00 -	4,00	3,70	4,00	3,60	3,90
8	4,00	4,30	4,00	4,50	4,10	4,40
9	4,00	4,30	3,80	4,10	3,70	4,30
10	4,00	4,40	4,10	4,20	4,20	4,20
11	3,00	4,00	4,10	4,10	4,10	3,80
12	3,00	4,00	4,00	4,10	4,10	4,00
13	4,00	4,40	4,20	4,50	4,20	4,30
14	3,00	4,00	3,70	3,50	3,40	4,00
15	5,00	4,80	4,50	4,50	4,40	4,80
16	4,00	4,30	4,10	3,90	4,00	4,30
17	4,00	4,30	4,40	4,50	4,50	4,50
18	5,00	4,70	4,30	4,10	4,20	4,70
19	4,00	4,50	4,10	3,70	4,10	4,30
20	3,00	4,00	3,70	3,70	3,70	4,00
21	3,00	4,00	3,90	4,00	4,00	4,00
22	4,00	4,20	4,00	3,00	3,90	4,20
23	4,00	4,20	3,90	3,30	3,70	4,30
24	5,00	4,60	4,20	4,50	4,60	4,60
25	3,00	4,00	3,90	3,70	3,80	3,80
	Capacidad de organización	Capacidad de comunicación	Flexibilidad	Capacidad volitiva	Integridad personal	
1	4,60	3,80	4,30	4,00	3,00	
2	4,10	4,20	4,40	4,00	3,00	
3	4,10	4,30	4,50	4,10	3,50	
4	4,10	4,20	4,50	3,70	4,90	
5	4,20	4,30	4,60	4,30	4,80	
6	3,80	3,70	4,40	3,30	3,60	
7	3,70	3,70	4,30	3,80	3,00	
8	4,10	4,20	4,50	4,40	4,00	
9	3,90	4,20	4,60	3,50	4,00	
10	4,40	4,20	4,40	4,20	4,00	
11	4,00	4,10	4,50	4,10	3,30	
12	4,10	3,90	4,30	3,90	3,30	
13	4,10	4,50	4,40	4,30	4,50	
14	3,80	3,00	4,30	3,80	3,00	
15	4,40	4,60	4,80	4,60	4,80	
16	4,10	3,70	4,30	4,10	3,00	
17	4,20	4,50	4,40	4,50	3,20	
18	4,40	4,30	4,70	4,30	4,90	
19	4,20	3,90	4,40	4,40	4,40	
20	3,80	4,00	4,30	4,00	3,00	
21	4,00	3,90	4,40	4,10	4,00	
22	4,00	4,00	4,40	4,00	3,20	
23	3,60	3,80	4,50	3,20	3,00	
24	4,30	4,40	4,80	4,10	4,00	
25	4,10	4,00	4,30	3,60	3,00	

Los resultados del análisis discriminante se muestra en la tabla (Anexo 4)

### Classification results

NO. OF Actual	PREDICTED		GROUP MEMBERSHIP		
	Group	Cases	3	4	5
Group	3	12	12	0	0
100.0%	.0%	.0%			
Group	4	8	0	8	0
.0%	100.0%	.0%			
Group	5	5	0	0	5
.0%	.0%	100.0%			

Percent of "grouped" cases correctly classified: 100.00%

- La capacidad técnico profesional fue una de las competencias con mayor poder diferencial expresado fundamentalmente en el dominio de las técnicas de dirección, la formación económica y la motivación. En el procesamiento estadístico efectuado con la finalidad de apoyar este resultado se alcanzó una rs de 0,87, altamente significativa para un  $\alpha$  igual a 0,001.
- La flexibilidad, expresada en la adaptabilidad y la apertura al cambio resultó otra competencia altamente significativa, obteniendo una rs de 0,75, altamente significativo para un  $\alpha$  igual a 0,001
- La capacidad comunicativa la cual es un elemento esencial en el trabajo cooperativo y de dirección, valorado fundamentalmente en función del trabajo en equipo, el impacto y la influencia sobre los demás, las habilidades comunicativas, las relaciones interpersonales y el grado de aceptación social. En este aspecto se obtuvo una relación altamente significativa entre los niveles de desempeño y la aceptación de sus colegas para ser dirigido por el cuadro, obteniéndose una rs de 0,63 altamente significativo para un  $\alpha$  igual a 0,001.
- La capacidad de proyección caracterizada por la existencia y la capacidad de realizar proyectos y elaborar estrategias, unido a la capacidad técnico profesional en el análisis discriminante, integraron la función de mayor relevancia, alcanzando una rs de 0,56 significativa para un  $\alpha$  igual a 0,05
- La capacidad para solucionar problemas explicar lo que sucede en el entorno como una competencia básica para el contenido de la comunicación y la adopción acertada de decisiones, la capacidad de diagnóstico y la creatividad constituyeron elementos diferenciales de valor, alcanza una **rs** 0 .676 significativa para un  $\alpha$  igual a 0 .001
- Con respecto a la integridad personal resaltaron como aspectos más significativos, presentes en los cuadros perspectivas fue una fuerte tendencia hacia la motivación de logro, manifestado mayoritariamente por aquellos que luego alcanzaron un mayor desempeño, los que además fueron caracterizados como más comprometido con la organización, proactivos, más comunicativos, extrovertidos, entusiastas y seguros de sí mismo, más alegres y dispuestos que el resto así como más seguros de sí, confiados, serenos más radicales analíticos y libre pensadores que los demás, alcanzando una rs 0.547 para un  $\alpha$  igual a 0.05
- La capacidad de aprendizaje la cual resulta de importancia para la actividad de dirección aportó resultados rs de 0.46 significativas a un nivel de significación de 0,05, debiendo significar que el grupo se caracterizaba por ser bastante homogéneo en esta característica.

- La capacidad volitiva expresada en la constancia, esfuerzo y vigor desplegados para lograr los objetivos y la motivación sostenida y la capacidad de organización mostraron una influencia más discreta a favor de los cuadros prospectivos que alcanzaron alto nivel de desempeño. Esta competencia aportó resultados  $t$  de 0.399 para un nivel significación de 0.024.
- La capacidad de control es una de las funciones de dirección y expresa la marcha del cumplimiento de lo planificado, organizado y ordenado, con el consecuente cálculo y registro sistemático, las desviaciones detectadas en su actividad y correcciones de las desviaciones. La función de control es la vida de la dirección. Obteniendo una  $t$  0.67 significativa para  $\alpha$  igual a 0.001

### -Conclusiones

Se puede resumir esta experiencia resaltando el valor de los centros de evaluación (**Assessment Center**) como medios de selección, fundamentalmente en el caso de la selección de cuadros potenciales, en los que se pueda aprovechar las ventajas que produce para la selección, el poder estudiar al sujeto en períodos extensos, durante la formación y el desarrollo de las actividades concretas que luego ejecutará, y a la vez que se realiza la preparación, puede desarrollarse un proceso de selección riguroso.

Se ha querido mostrar a partir de esta experiencia la conveniencia del empleo de forma interrelacionada, de métodos teóricos y empíricos, cualitativos y cuantitativos de forma integrada, empleando la estadística para modelar y ordenar la información, sin sobrevalorar ni tampoco subestimar el valor de la misma, lo que permite mayor precisión en la construcción del conocimiento.

Es importante además, resaltar el empleo de categorías integradoras como las competencias, pues la estructura de la actividad laboral es compleja y no puede explicarse por medio de elementos aislados, sino por la formación de configuraciones complejas en las que se integran diferentes procesos, unidades psicológicas, formaciones, síntesis, características de la actividad laboral y procesos de formación en configuraciones complejas, cuya resultante ejerce un efecto más integral en la actividad a desarrollar.

### Bibliografía

- Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. <http://www.actual.com>.
- Alless, Martha, A. (2003). Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2da ed. Buenos Aires: Argentina, pp 252
- Adams, K. (1996): Competency's American origins and the conflicting approaches in use today, Ed. Eclipse Group, Londres, vol .3, no. 2.
- Arias, G. (1991): "La medición en Psicología: Una reflexión impostergable, Revista Cubana de Psicología", vol. VIII, no. 2-3
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager, Ed. John Wiley & Sons, New York.
- Buck Consultants (1998): Competency-Based Performance Management, Washington. D.C.
- Casas, J. (1992): ¿Cómo reclutar y seleccionar el personal?, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.
- Cerny, V. Y T. Kollarik, (1990): "Compendio de métodos psicodiagnósticos", Psychodiagnostika, Checoslovaquia..
- Cowling, A y James P. (1997):La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana , México.
- Crespo, M. (1992): "La selección eficaz de personal: Una inversión rentable", Revista Horizonte Empresarial, España, No 2044. P 23 -25
- Cubeiro, J. y Fernández, G. (1998): "Competencias 4.0", en revista Capital Humano, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
- \_\_\_\_\_ (1998): ¿Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias?, Ed. Training and Development Digest, Mayo
- Cuesta, A. (2001): Gestión por competencias, Ed. Academia, La Habana.

Ducci, M. (1997): El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo. [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)

Goleman, D. (1997): Inteligencia emocional. A teoría revolucionária que redefine o que é ser inteligente, Ed. Objetiva, Rio de Janeiro.

González, F. (1989): Psicología. Principios y categorías, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

\_\_\_\_\_ (1993): Problemas epistemológicos de la psicología, Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. México, 164 pp.

Gallego Franco, M. (2007). Procesos de gestión humana basados en competencias. [www.http://arearh.com](http://arearh.com).

Gramigna, Maria Rita. (2005). Gestión por competencias: una opción para hacer las empresas más competitivas. <http://www.pa-partners.com>.

Harre, R. y J. de Waele (1979): "Autobiography as a psychological method", en : Emergency strategies in social psychological research

Hay Group (1999): Clasificación genérica de las competencias. [www. Haygroup.com](http://www.haygroup.com)

Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente". En revista Capital Humano, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.

Levy-Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.

Levy-Leboyer, C. (1997): Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España

Martinez, M. y H. Rothe, (1987): Selección de lecturas de análisis de exigencias laborales, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Mertens, L (1996 ): Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, Ed. Cinterfor, Colombia.

Moloney, K. (1998): ¿Es suficiente con las competencias?, Ed. Training and Development Digest. Ohio State University.(1998):Introduction to DACUM, Ed. Center on Education and Training for Employment, USA

Puchol, L (1994) Dirección y gestión de recursos humanos, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.

Reis, O (1994): Cualificación contra competencia: debate semántico, ¿Evolución de conceptos o baza política?, Ed. CEDEFOP, Berlín No. 2.

Rodríguez Trujillo, N. (2002): Selección efectiva de personal basada en competencias. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela. Venezuela. CINTEFOR/ OIT. En: <http://www.cinterfor.org.uy>

Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", Harvard Deusto Business Review, no. 78, mayo/junio.

Sánchez, A. y otros (2004): Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus los orígenes, Revista Cubana de Educación Superior no 2, La Habana, Cuba

Schaarschmidt, U. y R. Prado: Introducción a la psicología del trabajo, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.

Sikula, A. y J. McKenna (1989): Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, Ed Limusa S.A., México, 502 pp.

Swan, W. (1997): ¿Cómo escoger el personal adecuado?, Ed. Norma, Bogotá, 244 pp.

Thornton, G. C., y Byham, W. C. (1982): Assessment Centers and Managerial Performance. London: Academic Press

Vigostky, L. (1980): Desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Moscú.

Wood, R. and T. Payne (1998): Competency based recruitment and selection, Ed. Wiley, U.S.A., 194 pp.

Zayas, P. (1996): ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.

Zayas, P. (2001): ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp

Zayas, P., (2002): Concepción teórico- metodológica sobre el proceso de selección de personal, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.