

# **EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CARGOS GERENCIALES: COMPARACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS LLEVADAS A CABO EN 1997 Y 2006, EN LA CIUDAD DE CALI**

**Álvaro Enríquez Martínez<sup>1</sup>**  
**Érico Rentería Pérez**  
*Universidad del Valle, Colombia*

## **ABSTRACT**

*Changes experienced in organizations derived from globalization and markets demands, it is required that the selection of managerial positions to be more effective to respond in the same way to the organization, and hold it's survive. In the research are compared the practices of managerial selection between 1996 and 2006 at Cali city, through results from research project "Aspectos claves y prácticas de selección de cargos gerenciales" de la Universidad del Valle (1997), and from three multinational organizations and three specialized consulting firms in 2006, with whom were realized semi-structured interviews exploring procedures aspects, techniques and instruments, decisions and comparison criteria, people who participate, uses areas and factors typically assessed, among other aspects, to explore variations on the topic in a decade. Results show that have been variations in the practices of managerial positions selection processes related with growing and globalize demands such as the reduction of the time of the processes, implication of other positions and areas different to Human Resources area, the implementation of techniques according to demands of*

---

1 Grupo de Investigación en Psicología Organizacional y del Trabajo. Instituto de Psicología – Universidad del Valle. Cali, Colombia. Doctorandos Universidad de São Paulo USP-SP. [erenteri@univalle.edu.co](mailto:erenteri@univalle.edu.co) [aenriquez@univalle.edu.co](mailto:aenriquez@univalle.edu.co) Telefax (57)(2) 3316638

*the organization and the position, promoting developing planes supported in the information achieved, searching for candidates closer to the profile, and evaluating competences (knowing how to do at the context) more than exploring personality traits, to guarantee the success of the selection process. Nevertheless, continues the tendency to use procedures and techniques with few previous reflection on its use, and their relation with managerial theory, which reduce the quality of the selection processes, no matter the efforts to improve its effectiveness through the techniques related with real situations associated to the position.*

**Key words:** *selection processes, management, evaluation.*

## RESUMEN

*Debido a los cambios experimentados en las organizaciones por la globalización y la exigencia del mercado, se requiere que los procesos de selección de cargos gerenciales sean cada vez más efectivos para responder de manera eficaz a la organización, y contribuir a su supervivencia. En esta investigación se compararon las prácticas de selección de gerentes en los años 1997 y 2006, en la ciudad de Cali, a través de los resultados obtenidos de la investigación "Aspectos claves y prácticas de selección de cargos gerenciales" de la Universidad del Valle (1997), y de tres multinacionales y tres firmas consultoras expertas investigadas en 2006, a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada explorando aspectos procedimentales, técnicas e instrumentos, criterios de decisión y comparación, personal que interviene, usos del proceso de selección, áreas o factores típicamente evaluados, entre otros aspectos, para dar cuenta de las variaciones respecto al tema dadas en una década. Se encontró que han habido variaciones en las prácticas de selección para gerentes relacionadas principalmente con mayor exigencia del entorno globalizado, tales como disminuir el tiempo de duración del proceso, involucrar a otros cargos y áreas distintas a la de recursos humanos, implementar técnicas de acuerdo a la exigencia de la organización y el cargo, promover planes de desarrollo a partir de la información encontrada, procurar que los candidatos se acerquen más al perfil, y evaluar competencias (saber hacer en contexto) más allá de características de personalidad, para garantizar el éxito de la selección. Sin embargo, se sigue manteniendo la tendencia a implementar procedimientos y técnicas poco reflexionadas, y la relación de éstas con la teoría gerencial, lo que disminuye de manera segura la calidad del proceso de selección, pese a los esfuerzos por volverlo más eficaz a través de las técnicas relacionadas con la simulación de situaciones reales asociadas al cargo.*

**Palabras clave:** *proceso de selección, gerente, evaluación.*

## INTRODUCCIÓN

**G**erenciar se deriva del latín *gerere*, palabra que da el sentido exacto del quehacer gerencial: generar, gestionar. En términos comúnmente aceptados un cargo de dirección a nivel gerencial comparte con otros de este mismo nivel varios criterios. En primer lugar, actúa guiado por objetivos en sincronía con una misión de la organización; tiene en cuenta la escogencia y puesta en acción de métodos acordes para la realidad organizacional; actúa bajo presión del tiempo para producir bienes o servicios; tiene presente el conocimiento del entorno y la necesidad que de éste frente a los productos de su organización; y coordina las personas y los equipos de trabajo para el logro de resultados.

La especificidad y complejidad de los cargos gerenciales suscita un alto grado de interés en el uso y aplicación de métodos, técnicas e instrumentos válidos y confiables, que les permita evaluar los candidatos en organizaciones que los requieren, en las instituciones que los forman, en las agencias que los reclutan y en las consultoras que los evalúan. El desarrollo exitoso de este trabajo garantiza en gran medida el éxito de la organización.

El presente artículo explora las variaciones en las prácticas de selección de cargos gerenciales entre 1996 y 2006, en organizaciones que requieren este tipo de cargos y en empresas consultoras expertas en la ciudad de Cali, a la luz de la literatura especializada.

## EL CONCEPTO GERENTE Y SU EVOLUCIÓN

Las nociones acerca de lo que hace un gerente han tenido una evolución progresiva, debida a los cambios en la economía, la globalización y los nuevos paradigmas de competitividad y empleo. De acuerdo con Sallenave (1994), la integralidad de la actuación gerencial en relación al recurso que maneja: personas, equipos, productos, dineros tecnologías, tiempo y el mercado globalizado, debe contener la capacidad estratégica (conocer el entorno y guiar la empresa hacia un futuro), capacidad organizativa (planear y regular los procesos que le permita alcanzar los objetivos propuestos y capacidad de liderazgo que le permitan empoderar), y capacidad para gestionar la cooperación entre las personas.

Lo anterior repercute en que un gerente debe poseer por lo tanto, habilidades para comunicarse, informando e influyendo en su entorno; habilidades interpersonales, para dirigir a las personas de su organización; y capacidades para tomar decisiones, para efectuar cambios y resolver problemas. En la misma línea Thorne (1993), propone un listado de habilidades en cuatro dimensiones para los gerentes: intelectuales, personales, organizacionales y de competencia técnica; y Bower (1995) expone un trabajo de selección y compilación que puede considerarse representativo de la visión norteamericana sobre el tema; en éste plantea cuatro puntos claves que resumen el quehacer gerencial.

Según Bower (1995), para ser gerente se requiere en primer lugar conocer el mercado, la competencia y el cliente para formular planes; en segundo lugar, promover la construcción de la organización a través de modelar el ambiente de trabajo fijando normas metas y representando valores como compromiso y calidad del trabajo. En tercer lugar el gerente debe gestionar la complejidad, utilizando como insumo lo cotidiano para analizar resultados, descubrir problemas, anticipar soluciones, y por lo tanto, hacer los ajustes requeridos con el fin de hacer las cosas adecuadamente y a tiempo. Por último, el gerente debe tener liderazgo, que es considerado por el autor como el manejo efectivo de recursos de todo tipo con que cuenta la organización, entre ellos, formar a otros gerentes por medio de acciones de recompensa de resultados y descubrir talentos, enganchar personas con distintas habilidades.

De aquí puede decirse se desprenden las habilidades necesarias propias de la complejidad del cargo: análisis, juicio lógico, planeación, organización, pensamiento estratégico y aptitud para escuchar entre otras.

De acuerdo con Gibson, Ivancevich & Donnelly (1994), la labor de los gerentes implica un importante proceso de gestión para articular el trabajo de otros con el fin de lograr resultados previstos de antemano. Para esto el gerente debería en primer lugar, administrar el trabajo y la organización, tomando decisiones, planificando y creando estrategias que promuevan el

funcionamiento de la organización. Asimismo como segundo aspecto fundamental, el gerente debe promover la gestión de la producción y las operaciones, a través de la planeación, diseño de la producción y sistemas de apoyo. Por último, como requisito fundamental, el gerente debe lograr la dirección de personal, considerando aspectos como la dirección de equipos de trabajo, comunicación, liderazgo, dirección de RRHH y desarrollo de la organización.

Los autores finalmente proponen una mezcla de habilidades requeridas, según sea el nivel de gerencia, requiriendo un componente más técnico y/o de conocimientos profesionales, o un componente más estratégico que requiere un alto contacto con el medio y la proyección al futuro. Estas habilidades se presentan como la capacidad para el liderazgo, la facilidad de comunicación, habilidades técnicas entendidas como poseer y aplicar los conocimientos y procedimientos para un trabajo determinado, y habilidades conceptuales tales como la comprensión e integración para entender la organización como un todo y su relación con lo externo - interno.

Puede decirse que hacia los años noventa, el tipo de organización predominante era "organizada", planificada en la producción y en las funciones, con líneas claras de mando (Malvezzi, 1999), frente a lo cual era requerido un gerente que respondiera por medio de actividades conexas con la organización; en este contexto el gerente es un organizador, es un lí-

der, y de acuerdo a ello, éste debería contar con habilidades precisas y específicas de tipo personal y cognitivo, que le permitieran tomar decisiones y realizar acciones que le permitan alcanzar con éxito las metas gerenciales propuestas.

Sin embargo, la realidad organizacional cambió en la última década, y se debe como lo plantea Deming (1994) a los nuevos principios gerenciales que se basan en las siguientes premisas:

1. El mercado es global, en el sentido que habrán estándares de calidad internacional.
2. El cliente es de importancia, por lo tanto, hay necesidad de entenderlo.
3. La calidad de los productos y servicios reflejan la manera como los gerentes dirigen.
4. La organización es un sistema, pues funciona de forma interconectada entre sus partes y contempla a proveedores y clientes.

De acuerdo con lo anterior Sholthes (1999) propone unas “nuevas exigencias” para los gerentes:

1. Habilidad para pensar y actuar en términos de sistemas, es decir, interdependientemente e interactivamente y no como estructura o cadena de mandos.
2. Comprender la variabilidad para la planeación y solución de proble-

mas, no hay una sola respuesta o solución para un problema.

3. Entender cómo aprendemos y nos desarrollamos para afrontar el cambio y el mejoramiento.
4. Entender a las personas y su comportamiento en una organización basado en el conocimiento de las competencias del otro, lo cual genera confianza.
5. Entender la interacción entre lo sistémico de la organización y el aprendizaje humano para poder intervenir en la organización y en las personas que la componen.
6. Proveer de una visión orientadora a la organización provista de significado para lograr que las personas con su quehacer contribuyan a la organización.

Por su parte Robbins (2003), aporta los elementos constitutivos de la actuación gerencial relacionándolos con acciones asociadas a la motivación, el liderazgo, la comunicación, la formación de equipos de trabajo, la resolución de problemas cruciales, gestión de conflictos, manejo de proyectos y del cambio. En los planteamientos de este autor puede verse la línea tradicional acerca de las acciones propias de un gerente; sin embargo, aparecen nuevos elementos respecto a los encontrados en la década de los noventa, dentro de los cuales se encuentra el cambio como variable que afecta a la organización,

el papel del gerente como formador, el concepto de aprendizaje como estrategia de afrontamiento del cambio por parte de las personas que conforman la organización, y asimismo sobresale la función de actuación en equipo no para la repetición de tareas sino para el manejo de proyectos.

En esta línea Roussillon & Bournois (2000), subrayan las mutaciones que modifican las organizaciones y sus acciones, y por ende, las actividades que realizan sus gerentes. Los cambios a que aluden son debidos a la turbulencia del entorno económico por la internacionalización, de allí el aumento de la importancia de las decisiones que toman los gerentes. Las organizaciones son hoy más flexibles con menos niveles jerárquicos en las que son comunes las fusiones y las asociaciones que atentan contra la identidad organizacional; se presenta reducción del número de personas que trabajan con concentración de responsabilidades, así como se presenta una banalización en la formación de gerentes que no asegura su desempeño.

En la actualidad se ha temporalizado el empleo, los vínculos son débiles y la relación de trabajo se torna frágil en la duración (Bridges, 1997). Se presentan con mayor frecuencia las formas de trabajo en red tanto en la organización como por fuera de ella, marcada por la dinámica del desenvolvimiento de tecnologías de información que afectan de forma importante las gestiones de decisión e innovación.

De acuerdo con las nuevas realidades organizacionales, las competencias gerenciales más corrientemente mencionadas son poseer espíritu de empresa, es decir, influencia personal y conocimiento del mercado; capacidad de asumir riesgos y trabajar autónomamente; capacidad de construir una visión del futuro, y hacerla conocer y compartir; capacidad de delegar, dirigir trabajos colectivos y movilizar equipos; capacidad de crear, negociar, y trabajar en red, tanto dentro como fuera de la organización; capacidad de desenvolverse en la complejidad, y en situaciones de alguna manera contradictorias; ser creativo con controles de realidad tanto en resultados como en la manera de obtenerlos; y ser adaptativo frente a las diferentes demandas y realidades que le toca afrontar y resolver (GIGEH, 2005).

Así como se ha modificado la realidad sobre la que trabajan los gerentes, igualmente se identifican aspectos críticos que empiezan a ser importantes para la selección de gerentes según CIGEH (2005), tales como la empatía cultural y flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones, factores propios del trabajo, tipo de motivación del candidato, situación familiar, y habilidades con las lenguas extranjeras.

De acuerdo con lo anterior, tanto el concepto de *organización* como el de *trabajo* y las condiciones para realizarlo, han cambiado drásticamente, y se seguirá dando de manera acelerada (Rentería, 2006). Por esto resulta in-

dispensable conocer si los métodos, técnicas y conceptos para su selección han evolucionado de igual manera.

### **EVOLUCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN PARA SELECCIÓN GERENCIAL SEGÚN LA LITERATURA ESPECIALIZADA**

Levy-Levoyer (1992) hace alusión de forma histórica al “trío clásico” compuesto de referencias laborales y personales, entrevista y hoja de vida, como las piezas de información más corrientemente empleadas en procesos de selección, especialmente en la fase de primer filtro. Anota sin embargo, que como todos los instrumentos evaluativos para fines predictivos deben contar con las condiciones propias de los métodos de evaluación, como la validez, confiabilidad y viabilidad de aplicación, lo cual se facilita contando según lo expresan Robertson, Gratton & Sharpley (1987) con evaluadores debidamente entrenados. Reconoce sobre todo en las diferentes formas de recolección de datos autobiográficos un buen predictor para evaluar el *criterio* escogido.

Respecto a la entrevista el autor se apega al concepto general que hace indispensable su aplicación, porque permite formarse una impresión o juicio sobre el candidato, antes de cumplir la exigencia de predictibilidad. Por su parte Baehr (1987), plantea que la entrevista tiene como propósito realizar una exploración inicial, evaluar el candidato así no se cuente con el resultado de las pruebas y conocerlo, que él se cree una imagen de la orga-

nización, y formular objetivos de desarrollo para la persona seleccionada. Lo anterior da cuenta de lo expuesto por Shackleton & Newell (1991), al decir que cada vez se busca mejorar su uso y efectividad en los procesos de selección en general y de cargos gerenciales en particular.

Levy-Levoyer (1992), menciona aspectos referidos a la medición de factores psicológicos. Respecto de la medición de aptitud cognitiva, se referencia el aporte de los test psicométricos al pensar que toda tarea, y por ende, todo aprendizaje ponen en juego la llamada aptitud general y las aptitudes específicas propuestas por el modelo factorial de funcionamiento mental. Un test resulta entonces pertinente si es elegido tras un análisis del trabajo realizado por el evaluador, además de cumplir con los parámetros de validez y fiabilidad establecidos estadísticamente. Se propone que el nivel de aptitud mental juega un papel determinante en la aptitud para aprender, lo que es una condición fundamental para realizar un trabajo y por esto pueden predecir el éxito profesional, especialmente cuando se deben adaptar los conocimientos a situaciones cambiantes para elaborar soluciones a problemas.

Respecto de la medición de la personalidad, los valores y los intereses, el aporte de los tests como predictores de éxito laboral es bastante limitado estadísticamente y controvertido por razones éticas (invasión de privacidad), y de distorsión a que se ven sometidos por los mismos evaluados al bus-

car la llamada “deseabilidad social”; por lo anterior se recomienda aplicarlos en conjunto con la entrevista como elemento de contrastación o comprobación. Según Ryan & Sackett (1987), para las evaluaciones por medio de test, los instrumentos más usados son en su orden, los de habilidades, los inventarios de personalidad y finalmente los tests proyectivos.

Sobre las pruebas situacionales, llamadas así porque simulan una experiencia real de trabajo, tienen como condición contener los elementos claves de éste, de tal forma que sea posible el análisis detallado de la actuación y desempeño del candidato; así se cumplen criterios de validez no sólo de contenido, sino de predicción. Permiten además, analizar el proceso empleado en la resolución del ejercicio y no sólo el resultado obtenido, siendo relevante en la medida en que se basa en muestras y simulaciones de situaciones de trabajo, ante las cuales se confronta al evaluado (Motowidlo, Dunnette & Carter, 1990), ya que el mejor predictor del desempeño futuro es el desempeño pasado. Estas pruebas apoyadas son de gran aceptación por permitir ampliar la variabilidad en su diseño y facilitar la participación de múltiples evaluadores y candidatos; con esto se logra un significativo aporte a la evaluación y a la predicción de éxito profesional, máxime si se emplean conjuntamente con entrevistas y pruebas psicométricas en lo que se refiere a evaluación gerencial.

Según Brissot (2000), los métodos utilizados en los procesos de selección

pueden clasificarse en dos grupos. El primero, se refiere al que utiliza métodos analíticos destinados a medir (diferenciar) y evaluar (juzgar) diferentes dimensiones de la personalidad o diversas capacidades intelectuales como: test de inteligencia o aptitudes y los cuestionarios de personalidad, los cuales tuvieron su evolución durante el siglo XX, correspondiendo a una aproximación taylorista del trabajo.

El segundo grupo de métodos desarrolla una aproximación más global, basada sobre la observación de comportamientos en situaciones profesionales como el estudio de la historia de vida, el *assessment center* y otros. Este último es definido como el método que “mide la posibilidad de adecuación entre un individuo y una función dada”. (Brissot, 2000, p. 391). Se plantea que la predicción de éxito con este método es del 70%, las personas son evaluadas por lo que hacen y no por lo que son, lo cual da mayor garantía de objetividad. Igualmente el método y análisis permite un autoaprendizaje inmediato en el curso de la situación misma, así el informe da cuenta de la evaluación de las necesidades de formación y como consecuencia permite definir un programa de acompañamiento de cambio.

Por su parte Thornton III (1992) comenta que el método de *assessment center* es un procedimiento empleado por la dirección de recurso humano para evaluar a las personas en términos de atributos o habilidades relevantes para la efectividad organizacional, los cuales han ganado gran aceptación

como herramientas de evaluación de gerentes (Russell, 1985). Lo esencial en este método, según expresa, es el uso de pruebas situacionales que permiten observar conductas específicas de los participantes que den cuenta de sus competencias. Las características del *assessment center* son: contar con un sistema evaluativo, recurrir a múltiples técnicas de evaluación, evaluar el comportamiento, contar con múltiples evaluadores e identificar las fases de observación, análisis y evaluación.

En cuanto a las competencias que es el aspecto central evaluado en el *assessment center*, Le Boterf (2002) atribuye su aparición a las exigencias de la competitividad que determinan una creciente complejidad a la gestión del trabajo, lo que a su vez ha conducido a nuevas formas de organización del mismo. La aparición de las competencias es una respuesta ajustada a estas nuevas realidades, en el sentido que no se ofrece un trabajo a una persona con una calificación determinada, sino la exigencia, para realizar una tarea, de construir por medio del aprendizaje las competencias que le permitan la realización de lo encomendado.

Una competencia se evidencia en tres situaciones; la primera, cuando se combina y moviliza un conjunto de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades); la segunda situación, al realizar en un contexto particular actividades o tareas profesionales o gerenciales, y en tercer caso, al producir resultados cumpliendo o supe-

rando criterios de logro; las dos primeras situaciones pueden recrearse en los centros de evaluación o *assessment center*. Y en conclusión, en la actualidad para la selección a nivel gerencial, la interacción del método de *Assessment Center* para evaluación gerencial, con la evaluación de los comportamientos que componen las competencias es lo más común.

## MÉTODO

### PARTICIPANTES

Personal encargado de los procesos de selección de cargos gerenciales de 25 organizaciones de diferentes sectores económicos de la ciudad de Cali en el año 1997, y personal encargado de los procesos de selección de cargos gerenciales de tres multinacionales y tres firmas consultoras expertas en el tema de la ciudad de Cali en el año 2006.

### INSTRUMENTOS

Entrevista semiestructurada que contempla los siguientes criterios: procedimientos del proceso de selección (duración, costos, y políticas y normas), técnicas e instrumentos, criterios de comparación y decisión, personal que interviene, usos del proceso de selección para cargos de nivel gerencial en la organización, adaptabilidad y resultados del proceso, y áreas o factores típicamente evaluados.

### PROCEDIMIENTO

Se realizó una comparación entre las prácticas de selección de cargos

gerenciales encontradas en el año 1997, a través de la investigación: “Aspectos claves de los modelos y prácticas de selección de cargos a nivel gerencial, un estudio comparativo” de Enríquez & Rentería (1997), con las prácticas que se llevan a cabo actualmente en la ciudad de Cali. Los criterios tenidos en cuenta en ambos momentos (1997 y 2006) son los mencionados anteriormente; la técnica de análisis utilizada fue el análisis de contenido, desde la perspectiva de Bardin (1994), cuya propuesta extrapola el contenido simple y presta atención a aspectos de forma y de contexto de producción del texto.

## RESULTADOS

*Duración.* El tiempo invertido en el proceso de selección es más corto en la actualidad en relación con el año 1997, ya que para ese momento el tiempo promedio era de un mes, y en el presente éste representa el tiempo máximo.

*Costos.* Se encuentra que en el pasado dependía del cargo a seleccionar, o del reconocimiento de la firma asesora que realizara el proceso; actualmente, de acuerdo con las consultoras, el costo se mide en porcentaje, donde se cobra desde el 70% hasta el 100% del salario del mes asignado al cargo que se selecciona.

*Políticas y normas que acompañan el proceso.* Los resultados dan cuenta de concordancia respecto a temas como no incluir personal que cuente con familiares dentro de la organiza-

ción, realizar convocatoria interna, entre otras. Una diferencia importante radica en que hacia el 96 intervenía exclusivamente el área de recursos humanos en el proceso de selección; actualmente personas de otros cargos o áreas involucradas con el que se selecciona participan de manera activa para garantizar el éxito del proceso.

*Técnicas e instrumentos.* Tanto en el pasado como ahora se siguen utilizando las pruebas psicológicas como instrumento de medición. Hacia el 96 se privilegiaban para la selección de cargos gerenciales las relacionadas con mediciones cognitivas por las conceptualizaciones y análisis complejos que exigen este tipo de cargos; hoy en día, aunque siguen siendo empleadas, se privilegian otras relacionadas con caracterización de la personalidad, utilizando pruebas estandarizadas como el 16 PF, y pruebas proyectivas como el test de Rorschach, y el Warteg. La diferencia entre el pasado y el presente sobre técnicas e instrumentos, radica en que anteriormente sólo se utilizaban pruebas psicológicas; hoy se realizan adicionalmente otro tipo de pruebas que acercan al candidato a las actividades propias del cargo a desempeñar.

La entrevista por ser una situación de interacción directa, sigue siendo al igual que en el pasado la técnica privilegiada dentro de los procesos de selección, con la variante que en la actualidad se centra en entrevistas de tipo situacional. Hoy en día se utilizan otro tipo de técnicas rela-

cionadas con simulación de situaciones reales, o exposición de resultados de acciones realizadas frente a temas relacionados con las actividades del cargo, todas estas técnicas son tomadas de los centros de valoración o *assessment center* para realizar procesos más efectivos. Las organizaciones pretenden seguir los mismos procedimientos de estos centros, sin llevarlos a cabo completamente y con toda la metodología que implican.

Aunque los criterios para la escogencia de las técnicas e instrumentos sigue estando relacionada con la experiencia que el evaluador tenga de éstas, se encuentra que en el pasado eran escogidas de acuerdo a su capacidad de proporcionar explicación de comportamientos; hoy en día se escogen, no sólo por la experiencia del evaluador, sino también por las exigencias de la organización y del cargo, y que permitan evaluar lo que es conocido por competencias gerenciales, esto acompañado de un listado que las clarifica con sus respectivos indicadores.

Los informes de evaluación anteriormente contenían un resumen de los puntos considerados fuertes y débiles para ocupar el cargo, centrándose en un diagnóstico del estado actual de la persona evaluada; la tendencia era a realizar informes sencillos, cortos, y focalizados en los comportamientos críticos para el desempeño del cargo. Actualmente, también se hace énfasis sobre los puntos débiles y los fuertes; sin embargo, se diferencia del pasado en que el diagnóstico incluye

pronóstico y se plantea un plan de desarrollo para realizar seguimiento desde el área de Recursos Humanos y por parte del jefe de la persona contratada. El informe de evaluación además incluye una retroalimentación a los candidatos por parte de la persona o ente encargado del proceso.

#### *Criterios de comparación y decisión.*

Para el año 1996 la decisión final contenía un fuerte sustento en la impresión que se formara el gerente general o en su defecto, el jefe inmediato del cargo a ocupar; se buscaba asegurar que el reclutamiento y filtración de los candidatos fuera de calidad; sin embargo, la decisión final seguía siendo de acuerdo al criterio de la alta dirección. Actualmente el único cambio al respecto se evidencia de manera no generalizada en el proceso de negociación entre el área de recursos humanos y el gerente general para (ojo falta texto??????? CONFIRMAR) conocer y manejar el tema de competencias, así como las políticas de la organización.

Sobre las áreas involucradas en el proceso, se encontró que en los dos momentos (1996 y 2006), es el área de recursos humanos quien realiza los procesos de selección, desde el reclutamiento de hojas de vida, hasta la presentación de informes y enganche a la organización. Sin embargo, para la selección de cargos gerenciales, las organizaciones actualmente prefieren contratar una firma consultora para garantizar la eficacia y transparencia del proceso. En ambos momentos, la decisión final es tomada por el presidente o el gerente general, quien en

la actualidad también realiza entrevista a los candidatos finales.

*Uso del proceso de selección para cargos de nivel gerencial.* A pesar que hacia 1996 ya se contaba con entidades asesoras, estas funcionaban en pro de acompañar en el proceso al Área de Recursos Humanos, que era responsable del mismo. En el 2006, los entes externos se utilizan en mayor medida más como servicios de *outsourcing* que como asesoría, recayendo la responsabilidad del proceso sobre el ente externo. Las organizaciones actualmente consideran que las consultoras son expertas en selección por competencias; así mismo estas les entregan un plan de desarrollo y dan retroalimentación a los candidatos al finalizar el proceso. Las pruebas psicométricas tradicionales han pasado a un segundo plano, las entidades asesoras sólo las aplican si la organización lo requiere.

La información obtenida de los procesos de selección se utiliza actualmente como insumo para realizar planes de desarrollo a los candidatos seleccionados; en el pasado se encontró en algunas organizaciones el mismo uso frente a este material; sin embargo, no se mostró como una práctica generalizada.

*Adaptabilidad y resultados del proceso.* Se encontró que hacia 1996, el proceso de selección era validado a través del cumplimiento del período de prueba, la evaluación del desempeño, el índice de rotación de personal, los comentarios del jefe inmediato y la adaptabilidad del sujeto al cargo. Ac-

tualmente los aspectos tenidos en cuenta son similares, con la diferencia que las pruebas proyectivas y las pruebas situacionales se han convertido en indicadores altamente predictivos de desempeño futuro, aprovechando la información resultado de la evaluación más allá del proceso de selección.

*Áreas o factores típicamente evaluados.* En este punto se encontraron diferencias entre los dos momentos; hacia 1996, los aspectos típicos de la evaluación estaban relacionados con características de personalidad, como por ejemplo la creatividad, la persistencia, el carisma, el carácter, entre otros. En la actualidad los factores evaluados se refieren a las competencias gerenciales, dentro de las que se encuentra: comunicación, negociación, análisis, orientación al logro, manejo de personas, manejo de la incertidumbre, y estrategia global del negocio, entre otras como ser bilingüe y contar con educación de nivel de posgrado.

## **DISCUSIÓN**

En general, respecto a las prácticas de selección de niveles gerenciales se encuentra que las personas encargadas del proceso, presentan aún dificultades en la aprehensión y comprensión de lo que se puede llamar aspectos conceptuales del cargo, es decir, el tener una visión clara de la “teoría gerencial”, sus alcances, limitaciones y responsabilidades para las organizaciones; y de allí, identificar los

aspectos pertinentes y necesarios a ser evaluados (Enríquez & Rentería, 1997). Lo anterior se traduce en que aún se siguen presentando limitaciones en la parte metodológica e instrumental, en cuanto se utiliza lo que está en boga en el momento con poca reflexión previa y sin significar adecuadamente los resultados, posibilidades e implicaciones. Esto explica la tendencia a realizar procesos que acomodan la realidad al instrumento y no al contrario; si se piensa que la finalidad de la selección es predecir, su resultado se ha tornado en un informe diagnóstico para una decisión posterior, al parecer más como consecuencia de pasos procedimentales poco cuestionados.

La conjunción de la situación reportada desde la práctica y reforzada, en parte, por la literatura especializada, tiene un efecto posterior en el proceso de toma de decisiones sobre los candidatos: la implicación práctica es la realización de un proceso mayormente de filtración y presentación, antes que un proceso de predicción con base en criterios claros y plenamente establecidos.

La existencia de poca conceptualización sobre el cargo y la función gerencial, y sobre la aplicación de elementos de la teoría diagnóstica a este tipo de cargos y procesos, reduce los procedimientos de selección gerencial a listados que en la década pasada se remitían a habilidades cognitivas y condiciones personales que se suponen como criterios de éxito; actualmente se tiene en cuenta,

especialmente visto a través del discurso, y en las prácticas de selección en el contexto estudiado, el tema de las competencias, que en la mayoría de los casos se reduce simplemente a un listado de ellas y sus descriptores comportamentales. De esta forma el diagnóstico de estado se caracterizaría por un trabajo de carácter técnico basado, generalmente, en instrumentos de conocimiento indirecto y generales como las pruebas estandarizadas. Con todo, esta situación parece haber variado con la inclusión de pruebas y evaluaciones de carácter situacional como el *assessment center*, que han comenzado a ser adoptadas en la práctica y sobre las cuales la literatura especializada diserta con suficiencia (Brissot, 2000; Robertson *et al.*, 1987; Thornton III, 1992).

En relación con el tema de selección de gerentes se da la aparición de los llamados “meta-análisis”, que corresponden a colecciones de datos de diferente procedencia (en cualidad y contexto) y que eventualmente presentan abstracciones sobre procesos, sin necesariamente corresponder a la realidad del cotidiano. En la práctica se hace un proceso de relación, evaluación y diagnóstico por conocimiento indirecto de los candidatos; también la literatura especializada hace y promueve una labor similar al tratamiento de sus fuentes para la conceptualización, a través del tipo de uso hecho de los “meta-análisis”.

A manera de síntesis de los diferentes elementos propuestos hasta ahora, el proceso de selección en la

práctica debería partir del esclarecimiento, desde lo conceptual, de los componentes del cargo en sí mismo, las áreas y contextos organizacionales en que se encuentra inmerso, así como lo correspondiente a aspectos de habilidades relacionadas con lo cognitivo aplicado a lo gerencial. Complementariamente se debe considerar lo correspondiente a los aspectos interaccionales, relacionales y grupales. Es decir, lo pertinente a las condiciones personales e interpersonales.

En el nivel de los aspectos instrumentales también se encuentran puntos interesantes. La entrevista realmente de selección (al igual que otras técnicas e instrumentos), debe figurar en tanto que permita una evaluación del potencial y posibilite la predicción del desempeño; ésta no debe ser considerada solamente como técnica para establecer estados o para obtener listas tipo inventarios. La entrevista presenta una de las mejores opciones para promover el conocimiento interactivo, si se considera que se trata de un cargo con características tan particulares como los gerenciales.

Con relación a la evaluación producto del proceso de selección, actualmente hay mayor reconocimiento de la importancia y en la mayoría de los casos se considera como componente potencial e integral de procesos de desarrollo del cargo, sus ocupantes y la organización en general. Un ejemplo de esto puede encontrarse en los planes de desarrollo y seguimiento

que acompañan los informes del proceso. Esto implica que se ha dado un cambio paulatino para dejar de ver la evaluación como un recurso aislado, confidencial e informante sólo para la decisión de escogencia, y utilizarla en cualquier otra dimensión de la organización donde la información obtenida puede ser valiosa; esto se puede ver claramente en los procesos de selección de cargos de nivel gerencial altos. Puede decirse que en la actualidad se vive un momento de transición respecto a las prácticas de selección de los cargos gerenciales debido a las altas exigencias del mundo globalizado y cambiante, y la necesidad de conectarse con el mundo entero y responder a sus exigencias.

Por lo anterior, en la actualidad a los gerentes se les exige más, no sólo a términos de organización y de responsabilidad del trabajo y de personas, sino de la obligatoriedad de tener una visión global del negocio y manejo de la incertidumbre. Es importante resaltar en este sentido que las competencias han llegado al nivel de importancia que sobrepasan el aspecto académico en el sentido que no necesariamente el área de la gerencia debe corresponder a la profesión estudiada si se tiene las competencias y potencialidades necesarias, y se demuestra con resultados sostenibles (CIGEH, 2005).

Puede concluirse que se han dado variaciones importantes en las prácticas de los procesos de selección para cargos gerenciales, de éstos la mayor parte jalonados por las exigencias del

entorno globalizado, como disminuir la duración del proceso, involucrar a otros cargos y áreas distintas a la de recursos humanos, implementar técnicas de acuerdo a la exigencia de la organización y el cargo, promover planes de desarrollo a partir de la información encontrada, procurar que los candidatos se acerquen más al perfil, y evaluar competencias más allá de características de personalidad, para garantizar el éxito de la selección. Sin embargo, en las prácticas actuales, se encuentra la implementación de procedimientos y técnicas implementadas sin la suficiente reflexión previa sobre su uso, y la relación de éstas con la teoría gerencial, lo que tendería a disminuir la calidad del proceso de selección.

Frente a esta ausencia se considera necesario plantear un modelo de selección de gerentes que parta de la visión clara sobre diferentes elementos considerados en la teoría y procesos diagnósticos. La búsqueda permanente de indicadores de efectividad del proceso y de recursos instrumentales adecuados respecto hacia donde debe apuntar, inicialmente, cualquier intento de sistematización de este tipo, implica crear un sistema de criterios o de retroalimentación que permita salir de las “impresiones” o “intuiciones” sobre los resultados del proceso. Es importante que dentro de este modelo se considere la coherencia entre los procedimientos del proceso (duración, costos, y políticas y normas), las técnicas e instrumentos utilizados, los criterios

de comparación y decisión, el conocimiento y capacidad del personal que interviene en la selección, la adaptabilidad y resultados del proceso, y las áreas o factores que típicamente son evaluados.

Los elementos considerados como pertinentes desde la teoría diagnóstica corresponden a la clarificación por parte de quienes participan o diseñan los procesos sobre conceptos de medición, procesos diagnósticos, tecnología instrumental de evaluación, usos posibles de los resultados de un proceso y finalmente, la teoría sobre el campo en el cual se actúa. Es momento que en los procesos de selección se realicen prácticas conscientes y bien administradas que vayan al mismo ritmo, tanto en metodología como en fundamentos, con la realidad organizacional que responde a un entorno globalizado como el que se vive en la actualidad.

## REFERENCIAS

- Baehr, M. (1987). A review of employee evaluation procedures and a description of “high potential” executives and professionals. *Journal of Business and Psychology*, 1, 172-202.
- Bardin, L. (1994). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Bower, J.L. (1995). *Oficio y arte de la gerencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bridges, W. (1997) *Cómo crear oportunidades de trabajo*. México: Prentice Hall.
- Brissot, E. (2000). *Les pratiques de détection et de sélection des cadres à haut potentiel*. En: Bournois, F. & Roussillon, S. (2000). *Préparer les Dirigeants de Demain*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Congreso Interamericano de Gestión Humana CIGEH (2005). *El rol de gestión humana en*

los procesos de integración económica de América Latina - Migraciones y legislación laboral. Recuperado el 28 de junio de 2006, 2:30 p.m., en:

on line: [http://www.inia.gov.ve/docs/CIGEH\\_2005/Foro\\_Migraciones\\_Laborales/sernahumberto-contextualizaci%F3n\\_foro\\_Migraciones\\_Laborales.doc](http://www.inia.gov.ve/docs/CIGEH_2005/Foro_Migraciones_Laborales/sernahumberto-contextualizaci%F3n_foro_Migraciones_Laborales.doc).

- Deming, W.E. (1994). *The new economics for industry/government/education*. Cambridge: MA. MIT CAES.
- Enríquez, A. & Rentería, E. (1997). *Aspectos claves y prácticas de selección de cargos gerenciales. Departamento de Psicología Social y Organizacional*. Escuela de Psicología. Universidad del Valle. Cali-Colombia.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (1994). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Madrid: Irwin.
- Le Boterf, G. (2002). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2002.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Díaz de Santos.
- Malvezzi, Z. (1999). El agente económico reflexivo. *En Desarrollo y capacitación*; 49, 16-19.
- Motowidlo, S.; Dunette, M. & Carter, G. (1990). An alternative selection procedure: The Low-Fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 6, 640-647.
- Rentería, E. (en prensa). Empleabilidad: una lectura psicosocial. *Revista de Estudios del Trabajo en Colombia*.
- Robertson, I.; Gratton, L. & Sharpley, D. (1987). The psychometric properties and design of managerial assessment centers: dimensions into exercises won't go. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 187-195.
- Russell, C. (1985). Individual decision processes in an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 70, 737-746.
- Ryan, A. & Sackett, P. (1987). A survey of individual Assessment practices by I/O Psychologists. *Personnel Psychology*, 40, 455-488.
- Sallenave, J. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.
- Shackleton, V. & Newell, S. (1991). Management selection: a comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36.
- Sholthes, P.R. (1999). *Cómo liderar: manual práctico*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (2003). *A Verdade sobre Gerenciar Pessoas*. São Paulo: Pearson Education.
- Roussillon, S. & Bournois, F. (2000). Management des Cadres à haut Potential, Tendencias Actuelles. *Revue Personnel*, 407, 27-33.
- Thorne, P. (1993). *El nuevo gerente general*. México: McGraw-Hill.
- Thornton III, G.C. (1992). *Assessment Center in Human Resource Management*. New York: Addison-Wesley.

---

Fecha de envío: junio 05 de 2006

Fecha de aceptación: julio 14 de 2006