

Estudio sobre la incidencia del compromiso gerencial en el Área de Selección de Personal en
una Empresa “Certificadora de Normas de Calidad” en Colombia

Andrea Alejandra Ayala Mariño

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano
Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Bogotá, D.C., 2013.

Estudio sobre la incidencia del compromiso gerencial en el Área de Selección de Personal en
una Empresa “Certificadora de Normas de Calidad” en Colombia

Andrea Alejandra Ayala Mariño

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Director

Diego Rafael Roberto Cabrera

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá, D.C., 2013.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Dedico el fruto de mi esfuerzo a Dios, Nuestro Padre, quien nos ama sobre todas las cosas del mundo; gracias a su misericordia me ha permitido alcanzar todos mis logros. Su infinita bondad y su amor están representados en los padres que me dio, quienes me han apoyado en todo momento con sus recomendaciones, sus enseñanzas y cariño y me han permitido ser la persona que soy.

Les ofrezco este trabajo en gratitud por el gran amor recibido.

Contenido

Resumen 8

Abstract 9

Introducción 10

Justificación 13

Metodología 15

Objetivos 17

 Objetivo General 17

 Objetivos Específicos 17

La estructura del proceso de selección de personal 18

 Las partes que intervienen en un proceso de selección de personal 18

 El proceso de selección tradicional. 19

 El proceso integral de selección de personal 21

 La carencia de compromiso gerencial para los procesos de selección. 26

 Los roles de poder 27

 La efectividad de la gerencia 28

 El proceso de negociación 31

 La responsabilidad social de la gerencia. 32

 Los aspectos éticos en las relaciones con los candidatos 34

 Efecto de las decisiones arbitrarias en el clima organizacional. 36

 La calidad humana como activo empresarial 39

 Las consecuencias de la falta de compromiso gerencial 41

El modelo participativo, con énfasis en la calidad humana en los procesos de selección 47

El reto del cambio	47
El modelo “definir y convencer” vs “modelo participativo”	48
Etapa de “Interés” en el cambio	50
Etapa de lanzamiento	50
Etapa de formulación de objetivos de cambio	51
La etapa de aprobación de la nueva línea de acción	52
Etapa de implementación inicial	52
Conclusiones	53
Recomendaciones	55
Referencias	56

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de selección tradicional de un candidato para ocupar una vacante 19

Figura 2 componente objetivo y componente humano 22

Figura 3 Componentes del proceso de selección como un proceso integral 22

Figura 4. Etapas de aplicación del modelo participativo 49

Resumen

El actual trabajo de aborda un análisis del compromiso gerencial en los procesos de selección de personal, en una empresa certificadora de normas de calidad, desde la exploración de un análisis de caso, donde se analice la incidencia de aspectos tales como los roles de poder, la efectividad, la responsabilidad social, aspectos éticos, efectos de decisiones arbitrarias y calidad humana, enfatizando la incidencia de estos aspectos. En la segunda parte, se propone un proceso de un año, para la transición de un modelo gerencial tradicional, a un modelo participativo dirigido a fomentar la calidad humana, en los procesos de selección de personal.

Palabras clave: calidad humana, cambio organizacional, compromiso gerencial, modelo participativo, ser

Abstract

The present work deals with an analysis of management commitment in staff selection processes in a company certification of quality standards, from exploration of a case study, which analyzes the impact of issues such as the roles of power, effectiveness, social responsibility, ethical, effects of arbitrary decisions and humanity, emphasizing the impact of these aspects. In the second part, we propose a one-year process for the transition from a traditional management model to a participatory model aimed at promoting human quality in the recruitment process.

Key words: be, management commitment, organizational change, participatory model, quality human

Introducción

El éxito de un proceso de selección de personal, no solo depende de los aspectos teóricos (saber) y metodológicos (saber hacer), sino además tiene una gran trascendencia los aspectos relacionados con la axiología y teleología (saber ser), en especial en el rol del gerente, ya que son aspectos relacionados con este tercer elemento, los que definen en muchos casos el éxito o fracaso de los procesos de selección.

En el desarrollo de los procesos de selección se presentan circunstancias que inciden el desarrollo del mismo, que las denominaré “situaciones críticas”, donde la forma de abordarlas depende de la calidad humana presente la gerencia. Existe suficiente documentación sobre teorías, métodos de selección, test, estrategias, técnicas de afrontamiento, análisis de la información entre otros aspectos, en los que tradicionalmente se ha enfocado los estudios sobre el proceso de selección de personal, no obstante, existe un tercer elemento que integra la competencia laboral que lo hemos denominado teleológico (ser), al cual considero no se le ha dado por parte de investigadores y empleadores la importancia que le corresponde, para establecer la incidencia del mismo en los procesos de selección de personal.

La triada que forma la competencia gerencial (saber - saber hacer - y saber ser), en su conjunto determina la calidad y eficiencia, y su rol determinante en los procesos de selección de personal. Una visión parcial únicamente basada en el conocimiento teórico (saber), o en los procedimientos (saber hacer), ha dejado a un lado la incidencia del (saber ser gerencial).

Aspectos como la falta de respeto al tiempo del candidato, el trato que se le ofrece, los problemas interpersonales entre los seleccionadores, la falta de comunicación asertiva entre

seleccionador empresa, son aspectos que corresponden al elemento (saber ser), sin embargo, afectan de manera determinante todo el proceso de selección.

La empresa en análisis, cuenta con una base teórica y documentación de procedimientos de selección, sin embargo, se ha observado la presencia de situaciones críticas, que implican el cuestionamiento de habilidades interpersonales de la gerencia, escucha activa, comunicación y solución de problemas. El énfasis en el saber ser, es la riqueza del capital humano, la condición de individuo de la especie humana, implica por si, un derecho a ser respetado implícitamente al momento de participar en un proceso de selección,, abordar estos aspectos, como parte integral del proceso, va contribuir al mejoramiento de la calidad.

Mediante el análisis de situaciones sobre la incidencia del compromiso gerencial en los procesos de selección, se describen casos presentados en una empresa “certificadora de normas de calidad en Colombia”, donde la actitud de la gerencia fue determinante en el proceso, se ejemplificará el tema de la calidad humana, enfocada a la gerencia y aplicada en la optimización de procesos de selección de personal, es notable y vigente en la cultura organizacional , puesto que todas las compañías dependen del capital humano, analizado en extenso es decir tanto el personal seleccionador como los candidatos que aspiran a lograr una vacante, de ahí la importancia de su nivel de comunicación, del compromiso del área gerencial, de la transmisión clara y oportuna de sus directrices, ya que finalmente estos objetivos son los que dan estabilidad y rentabilidad requerida a la compañía, y permiten la proyección de las personas dentro de las organizaciones, así como el adelanto , arraigado del sentido de pertenencia del recurso humano hacia la organización. Lo que debe traducirse además en satisfacción al cliente (empresa contratante), como a los candidatos, que constituyen el otro polo en los procesos de selección.

La investigación permitirá profundizar estas situaciones críticas, ya que es un tema que no ha sido lo suficientemente explorado en el área de talento humano y los procesos de selección, siendo esta una realidad que aqueja a un alto índice de compañías en Colombia, y cuya importancia no se le ha dado la relevancia que merece en el desarrollo de procesos de selección de personal.

Todo ello conduce a proponer un modelo participativo, con énfasis en la calidad humana, aplicado a los procesos de selección, donde se propone la aplicación de la experiencia y los conocimientos de los mismos trabajadores, siguiendo un esquema de despertar interés de cambio, aplicación de pruebas piloto, aprobación, para generar una transición hacia el nuevo modelo organizacional.

Justificación

La competencia gerencial, incluye elementos teóricos (saber), elementos prácticos y procedimentales (saber hacer), y elementos relacionados con actitudes y comportamientos y su incidencia en las relaciones interpersonales (saber ser), sobre este último elemento, aparte de su definición e importancia, no se realizó un análisis sobre cuál es la aplicación práctica de este elemento, en un proceso de selección de personal.

Existe teoría sobre ética empresarial, responsabilidad social, valores organizacionales, sin embargo, esta tesis pretende explorar, en un caso práctico, donde se evidencia su inobservancia, sus efectos para de esta manera evidenciar su importancia.

Una visión fragmentada, que le dé importancia al elemento teórico (saber), y los procedimientos (saber hacer), ha dejado a un lado la incidencia del (saber ser gerencial), por ello, es importante investigar los aspectos tales como los roles de poder, la efectividad, la responsabilidad social, aspectos éticos, efectos de decisiones arbitrarias y calidad humana como activo empresarial.

Luego de evidenciar su incidencia, con respaldo en teorías de importantes autores, que han abordado el tema de la inteligencia emocional en las organizaciones, la efectividad gerencial, la negociación, y la calidad humana como activo empresarial, se propone un proceso de un año, para la transición de un modelo gerencial tradicional, a un modelo participativo dirigido a fomentar la calidad humana, en los procesos de selección de personal.

Analizar la incidencia del saber ser, aporta a la consolidación del activo humano, como parte integral de una empresa Seleccionadora de personal, ayuda a tomar conciencia de su responsabilidad social, en la colaboración a conseguir empleo, y aporta elementos para que en

la práctica los valores, sea considerados como un elemento necesario en las relaciones entre el candidato y la empresa seleccionadora.

Con esta investigación, se beneficia la empresa seleccionadora ya que puede comprender las razones de la pérdida de procesos de selección a causa de aspectos relacionados con el “deber ser”, lo que redundará en clientes más satisfechos, los empleados de la organización se benefician porque se mejora el clima organizacional, y los candidatos, porque se toma una conciencia de sus derechos, del respeto a su tiempo y buen trato acorde con su dignidad humana.

Metodología

La investigación es de **tipo descriptiva – analítica**, ya que inicialmente su objeto es describir algunas situaciones críticas que se presentan en el área de selección del talento humano, luego el enfoque será de **investigación cualitativa** ya que se orientará a determinar mediante “*estudio de caso de la incidencia del compromiso gerencial*”, cuáles de las metodologías y estrategias estudiadas resultan aplicables para solucionar tales situaciones críticas que aquejan los procesos de Selección de personal en el área de talento humano en la empresa “certificadora de normas de calidad” en Colombia

Se evidencian situaciones conflictivas recurrentes que afectan de manera negativa procesos de Selección de personal, por lo que bien vale la pena describirlas, analizar su estructura de causalidad, y proponer alternativas de solución.

Considero como hipótesis de investigación que al aplicar la estrategia adecuada de direccionamiento gerencial, se afrontará de manera adecuada las situaciones críticas a las que me refiero y por tanto, los procesos de selección contar con herramientas para afrontar aspectos actitudinales y conductuales. Tal visión integral del proceso de selección propugnará por un resultado positivo y participativo que cumpla con mayor eficacia las requisiciones dadas por el cliente y a su vez las expectativas del personal que aplica en las ofertas laborales indistintamente que resultado sea la selección del candidato.

El análisis de caso, permite contextualizar contenidos teóricos, con situaciones prácticas, para que a través de esta metodología se permita evidenciar su aplicabilidad, y contribuir a un entorno de reflexión sobre aspectos relacionados con el deber ser, de cotidiana ocurrencia, pero que no obstante muchas veces pasan desapercibidos.

Finalmente, luego del análisis de caso, donde se evidencie la necesidad de incluir elementos del deber ser, en la estructura del proceso de selección de personal, se propone un modelo participativo, con una duración de un año, como metodología para la aplicación de estos aspectos en la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Determinar la manera en que el compromiso gerencial, en los casos estudiados, incide en los procesos de selección de personal en una empresa “certificadora de normas de calidad” en Colombia.

Objetivos Específicos

Identificar y describir mediante análisis de casos, la incidencia del compromiso gerencial en los procesos de Selección de personal en la empresa objeto de Estudio.

Definir cuales prácticas de liderazgo podrían ser utilizadas a raíz de los casos identificados en los procesos de selección.

Proponer una metodología y estructura adecuada de implementación de políticas de compromiso gerencial, basadas en un modelo participativo en la Empresa Objeto de Estudio.

Proponer un proceso de transición de un año para aplicar estrategias de gerencia participativa en los procesos de Selección de personal.

La estructura del proceso de selección de personal

Como se ha dicho anteriormente, al plantear la hipótesis de investigación los estudios sobre selección de personal se han enfocado sobre los aspectos teóricos (saber) y metodológicos (saber hacer), no obstante, existe un tercer elemento que integra la competencia laboral que se puede denominar teleológico (ser); desde esta perspectiva, encontramos que la estructura tradicional de los procesos de selección de personal, comprende los aspectos (saber y saber hacer) paradigma que a juicio de la investigadora resulta insuficiente, se propone a partir de esta estructura tradicional llegar a una “visión integral” donde se incluyan aspectos objetivos y subjetivos conjuntamente, es decir, que se incluya los aspectos relacionados con el saber ser como parte integral del esquema.

Las partes que intervienen en un proceso de selección de personal

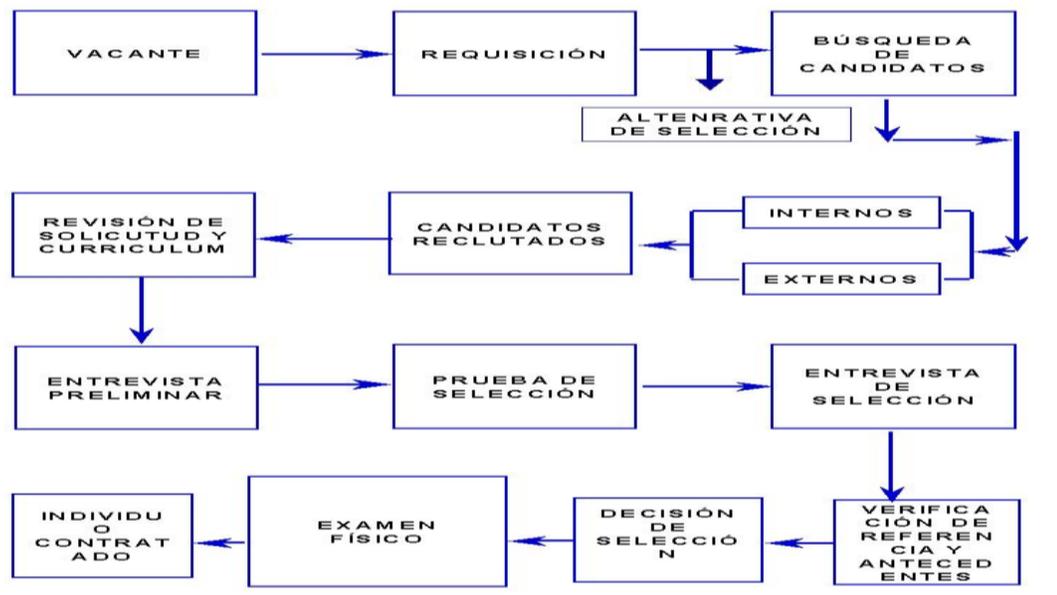
En primer término definiremos brevemente las partes que intervienen en un proceso de selección: Analista de selección, el candidato”, la Empresa” ya que ellos conforman un sistema.

El analista de selección, es el responsable de las estrategias y desarrollo completo de procesos de reclutamiento y selección, debe manejar, Controlar y gestionar la dotación del Recurso Humano, generando alertas y proponiendo mejoras al modelo. Asegurar que los candidatos seleccionados cumplan con el perfil requerido y Gestionar convenios con bolsas de trabajo, consultoras y universidades para la tercerización de los procesos y fuentes de reclutamiento. Además elaborar Indicadores de los procesos a cargo, realizar capacitación e inducción al personal nuevo. El Candidato Es la persona que se hace partícipe de un proceso de selección para adquirir un empleo, cual debe cumplir con una formación y una experiencia

específica para que cumpla con el perfil exigido por la compañía y de esta forma tenga la oportunidad laboral deseada. La Empresa Es una organización, institución o industria, que se dedica a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como las necesidad de inversiones.

El proceso de selección tradicional.

Figura 1. Proceso de selección tradicional de un candidato para ocupar una vacante



Fuente: Bachenheimer, 2002

En la figura 1, se ilustra el proceso de selección desde el paradigma tradicional, que conduce a la identificación del proceso, nótese que en el “enfoque tradicional” la selección de personal es un proceso de descripción, análisis, comparación y elección, proceso, que incluye el *análisis del cargo, estándares de desempeño, comparación, fuente de información*, y la formación del seleccionador se centra en la adquisición de los conocimientos y destrezas para cumplir estas etapas.

Desde este enfoque tradicional (Bachenheimer, 2002) ha definido la selección de personal “como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo”, nótese que la composición de la selección se centra en el empleo, y los requisitos necesarios que constituyen exigencias para el candidato.

Continúa Bachenheimer (2002), explicando la necesidad de ponderar “*el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.*” Lo anterior, nos muestra los elementos del proceso de selección desde el punto de vista objetivo, la selección de personal, se contrae a determinar el perfil del cargo y aplicar técnicas de selección.

Desde ésta perspectiva el proceso de selección, se observa como los pasos a realizar, y la importancia se centra en el enfoque formal:

El proceso de selección es una secuencia de **pasos** a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo (Bachenheimer, 2002).

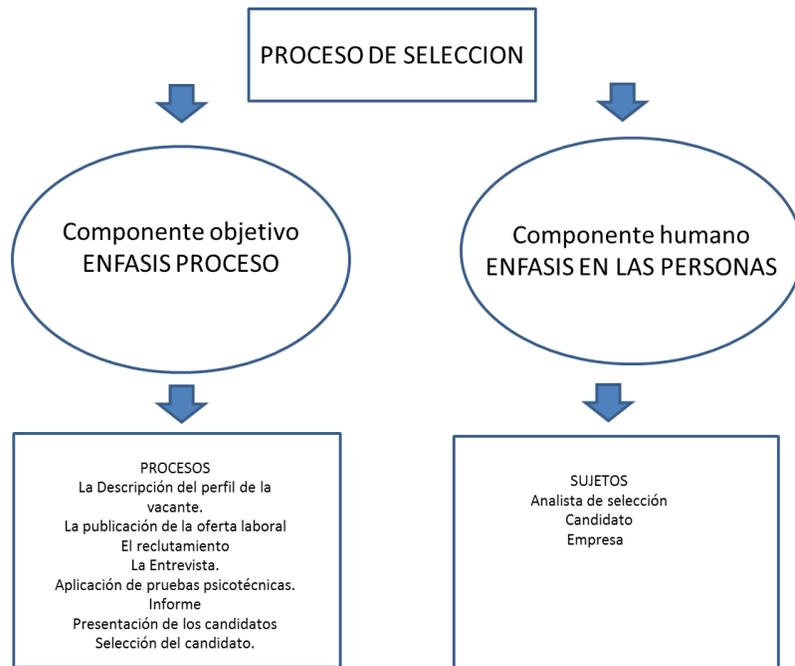
Este enfoque tradicional, ha hecho hincapie en las habilidades generales en las etapas de vacante, requisicion, reclutamiento, entrevista, prueba de selección y decision, no obstante, existen otras circunsntancias transversales que denominaremos situaciones críticas.

El proceso integral de selección de personal

Como se planteó en el capítulo anterior, el proceso de selección de personal, desde un enfoque formal, considera que la correcta ejecución de unos pasos preestablecidos llevará indistintamente al éxito del proceso, sin embargo, existen aspectos innatos de comportamientos o aptitudes, que pueden desencadenar una situación de incompatibilidad de percepciones, lo que para efectos de esta tesis denominaremos, “situación crítica”, es decir, todas aquellas circunstancias, donde se involucran interpretaciones, sentimientos significados juicios y realidad personal, que ciertamente influyen en el éxito de los procesos, a estos aspectos denominaremos el “componente humano.”

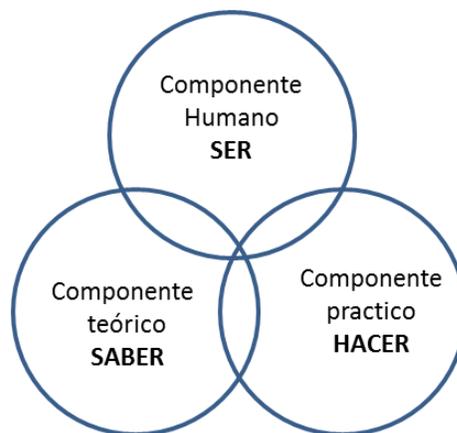
En la figura 2, se observa que el enfoque tradicional del proceso de selección, observa que el énfasis se encuentra en los aspectos objetivos, descripción del perfil, publicación de la oferta, reclutamiento, entrevista, aplicación de pruebas, selección y presentación del candidato. En el enfoque integral que se propone en este trabajo de grado, que propone que sea incluido el componente humano, como parte dinámica de los procesos de selección

Figura 2 componente objetivo y componente humano



Fuente: elaboración propia.

Figura 3 Componentes del proceso de selección como un proceso integral



Fuente: elaboración propia.

En la figura 3, se ilustra el proceso de selección de personal como un proceso integral, nótese que el componente humano, funciona como un elemento integrador entre el teórico (saber) y el práctico (hacer).

Consideramos que la investigación del componente humano, es de igual importancia que los aspectos teóricos y prácticos, que se presentan en un proceso de selección de personal, no obstante, su estudio no se puede abordar , sino frente a cada situación particular, por ello el propósito de este estudio es analizar un caso, donde el proceso de selección de personal se vio afectado, por situaciones propias del componente humano, específicamente en el rol gerencial.

En otros ámbitos, se ha cuestionado la validez de paradigmas operacionales estructurales, proponiendo otro esquema de proceso basado en el conocimiento de las partes que intervienen, es decir, darle una mayor relevancia a los aspectos que tocan con el componente humano, Kennedy (2007, pág 107) al analizar la estructura de productos en Toyota, confrontó la eficacia de un esquema estructural frente a otro basado en el conocimiento de sus trabajadores, en los siguientes términos:

Si os fijáis en nuestros paradigmas operacionales en los gráficos de nuestros procesos, organización y cultura, la mayoría de las empresas tienen un entorno de ingeniería basada en procedimientos el control y la conformidad. Los paradigmas de Toyota están basados en conocimiento de los trabajadores. Eso es lo que conduce al éxito ya que estas dos formas de ver el desarrollo de producto, son diferentes de raíz. Una valora la estructura organizacional y la otra el conocimiento individual.

Es claro que tradicionalmente se ha considerado, que un actuar con apego a los procedimientos preestablecidos conducirá inexorablemente al éxito, no obstante, en la práctica se ha demostrado que no siempre ello es así, (Kennedy, 2007), al analizar el éxito de Toyota

cuestionó la eficacia de poner el énfasis en los procedimientos, señalando: *“creo que es lo que hacemos cuando intentamos aplicar mediciones de los fallos en actividades que no impactan al cliente sino que impactan en los procedimientos internos”*, en su análisis, estableció que es el grado de conocimiento de los trabajadores, y la calidad de la comunicación en las interacciones la que produce un desarrollo de producto exitoso. Esto nos muestra que el componente humano, es el que estructura los procesos como se presentó gráficamente en la figura 3.

Otros autores, han cuestionado que el éxito de las organizaciones se encuentra en la estructura de proceso, o los componentes teóricos de sus procesos, señalando la importancia de aspectos emocionales, que dirigen todo el actuar humano, y necesariamente influyen en los procesos de selección. Sobre este tema (Goleman, 1999), tras haber estudiado el comportamiento de más de quinientas organizaciones no, ha señalado:

Habiendo tenido acceso a directores empresariales de todo el mundo, y tras haber estudiado el funcionamiento de más de quinientas organizaciones, Goleman revela las aptitudes que definen a los profesionales más competentes.

Su conclusión es que, desde los puestos de trabajo más modestos hasta los altos cargos directivos, el factor determinante no es ni el cociente intelectual, ni los diplomas universitarios, ni la pericia técnica: es la inteligencia emocional. Autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios: Goleman demuestra que éstas son las competencias más relevantes en el ámbito laboral.

Los profesionales más brillantes destacan no sólo por sus logros personales, sino por su capacidad para trabajar en equipo, para maximizar la producción del grupo. Por contra, los

profesionales incapaces de afrontar los cambios o conflictos resultan tóxicos para la organización entera.

Las investigaciones de (Goleman, 1999) sobre inteligencia emocional, han demostrado que las habilidades como Autoconciencia, autoestima, autocontrol, empatía, dedicación, integridad, habilidad para comunicar, pericia para iniciar y aceptar cambios, son las habilidades que auguran el éxito de las empresas. A idéntica conclusión llegó Kennedy (2007), al analizar el éxito de Desarrollo de productos en Toyota.

Los ejemplos anteriores, son suficientes para convalidar la hipótesis que una estructura integral, con énfasis en el componente humano de los procesos de selección de personal en la empresa “certificadora de normas de calidad” en Colombia, va a contribuir a una mejora de los mismos.

El compromiso gerencial en los procesos de selección

Como hemos referido en el desarrollo, para efectos del presente trabajo de investigación denominaremos “situaciones críticas”, a aquellas circunstancias que no guardan relación con aspectos teóricos o de procedimiento, sino con el componente de interacción humana que incide transversalmente en los procesos de selección.

En cuanto a la interacción humana (María, citada por Alvaro, J., Garrido, & Torregosa, R., 1996), expresa que hay que tener en cuenta que el concepto de ajuste que se sitúa a la base de esta aproximación no puede ser entendido como un encaje perfecto, sino más bien como una sintonía razonable entre las formas que adoptan los diferentes componentes. Tampoco cabe entenderlo desde una perspectiva estática sino en su carácter dinámico. Las transformaciones y cambios en cualquier parte del sistema, desencadenadas desde fuera o

desde dentro del propio sistema, requieren, si se quiere mantener o mejorar su funcionalidad y eficacia, cambios y adaptaciones en otros componentes

La carencia de compromiso gerencial para los procesos de selección.

A continuación se presenta un análisis de un caso ocurrido en la empresa, y la incidencia de aspectos relacionados con el “deber ser” desde diferentes perspectivas de investigación.

Alexander es psicólogo encargado de manejar los procesos de selección dentro de la empresa “certificadora de normas de calidad”, lleva tres días en la búsqueda de un perfil complejo, un gerente comercial, que exige unas características específicas como manejo de inglés 80%, contar con estudios de formación en certificación de normas de calidad, una experiencia mínima de 6 años con empresas de hidrocarburos, y además tener una excelente habilidad comercial para manejar portafolios junto con conocimientos sobre legislación ambiental.

Luego de realizar el proceso formal, el seleccionador logro conseguir tres candidatos, para realizar una segunda entrevista con la gerente comercial, con una de las líneas de negocio que maneja la compañía, etapa imprescindible para continuar el proceso de selección.

Llegada la fecha y hora para realizar la entrevista de la terna de candidatos con la gerencia la conversación se desarrolló de la siguiente manera:

Alexander: Señora Martha Angélica, los candidatos preseleccionados para el cargo de gerente comercial, están en la sala de juntas para realizar la entrevista con la gerencia.

Gerente: Por favor díles que esperen; en estos momentos estoy viendo una videoconferencia muy interesante, díles que en hora y media los atiendo.

En la situación descrita, Alexander ha desarrollado todo el procedimiento formal, tal como indican los manuales de la empresa: descripción del perfil, publicación de la oferta, reclutamiento, entrevista, aplicación de pruebas, selección y presentación del candidato.

Sin embargo, debe afrontar una circunstancia que le exige medir sus competencias habilidades y destrezas, para afrontar y manejar la situación que se le presenta con la gerencia, ya que por un lado debe interactuar con el Gerente y por otro, explicar a los candidatos porque la entrevista no se va a desarrollar en el tiempo estimado.

Los roles de poder

La necesidad narcisista de hacerse o sentirse importantes, “que me esperen, total yo soy quien dice la última palabra”. Un reciente estudio realizado por Dana R. Carney y Judith A. Hall de las universidades de Harvard y Boston respectivamente, analiza determinadas creencias sobre la expresión no verbal de lo que ellos denominan el “poder social”. El poder lo definen dentro de una doble dimensión por un lado una característica propia de la persona, es decir, de su personalidad y por otro lado un rol social, es decir, el papel que desempeña dentro de una organización. (Danna et all 2000)

En función de esta doble dimensión se establecerían las personas con un nivel alto de poder social (personalidad y rol) frente a las personas con un bajo poder social. Establecidos estos dos grupos se demostró que existen comportamientos diferenciados entre ambos a nivel no verbal. En general las personas con un alto poder social se perciben como personas que no prestan atención a su equipo y se consideran en el derecho de invadir el espacio de los demás.

Existe la creencia de que las personas con un alto nivel de poder miran a su interlocutor a los ojos mientras hablan, pero no lo hacen mientras escuchan.

Según López Pérez (2011), en un estudio realizado sobre los estereotipos las personas consideradas con un alto poder se enojarán mucho más que las personas con un bajo poder. Por el contrario los segundos serán más tendentes al miedo y a la tristeza. En cuanto a la postura corporal, se percibe como personas con un alto nivel de poder a aquellas con una postura erguida del cuerpo y ligeramente inclinada hacia adelante. Existe la creencia de que una persona con un alto nivel de poder se expresará más libremente, y por tanto, su expresión corporal será más acentuada que en el resto de la población.

En cuanto a la forma de expresarse verbalmente, se piensa que las personas con un mayor nivel de poder interrumpirán más las conversaciones y hablarán con mayor confianza. Cabe destacar que el estudio arroja que los comportamientos en función del género no difieren, es decir, que el estereotipo de persona socialmente poderosa es el mismo tanto para mujeres como para hombres.

La efectividad de la gerencia

En este punto, conviene analizar el tema de la efectividad de la Gerencia, ya que ciertamente la decisión de Martha Angelica, tiene efectos en el proceso de selección adelantado. Sobre el tema (Sarasqueta, 2010 pag 107), aporta la siguiente reflexión.

¿Qué es la efectividad Gerencial? Impulsa a dejar de lado la teoría que sostiene que los líderes más efectivos tenían cualidades especiales, ausentes en los menos efectivos la nueva perspectiva

que brinda muestra que la efectividad es vista como algo que un gerente muestra en una situación, dirigiéndola adecuadamente.

El conductor debe pensar en términos de desempeño y no de personalidad.

No es tan importante lo que hace, sino lo que logra. Su tarea es ser efectivo. Es su única misión.

La efectividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumo por lo que el gerente logra, más que por lo que hace.

El licenciado Sarasqueta (2010), muestra la importancia de la efectividad gerencial en terminos de desempeño, de tal manera que la decision de la gerencia de posponer una entrevista, no aporta al avance o eficiencia del proceso de selección ya que tal actitud, provocó la siguiente situación crítica, como se narra a continuación:

Alexander, salió de la oficina de la Gerente muy frustrado, sentia rabia derivada de todo el tiempo y exfuerzo que le habia significado conseguir candidatos con el perfil exigido, y el temor que implicaba las respuestas de los mismos, al ser informados que debian esperar hora y media más, luego de la dificultad que implicó concertar sus agendas. Haciendo acopio de si mismo, se dirige a la sala de juntas, donde se encuentran los candidatos, quienes al verlo, ajustaron su posicion corporal, se sentaron erguidos, con la expectativa y disposicion de recibir a la gerente.

Alexander, comunica la razon de la gerencia en los siguientes terminos:

Alexander: Eeemmm, de antemano les pido disculpas pero a la gerente se encuentra afrontando una situación de ultima hora, y por lo tanto, los atendera en una hora y media.

Candidato 1. No puedo esperar ese tiempo, ya que tengo un compromiso y no puedo quedar.

Candidato 2. Yo considero, que es mejor esperar esta hora y media, y participar del proceso de selección, porque de una u otra manera para eso estamos aquí.

Candidato 3. Me parece una falta de respeto, ya que nos habian citado a una hora estipulada y se corrieron mis compromisos para venir a esta entrevista.

Alexander: entiendo perfectamente la situación de cada uno de ustedes, y les pido comprendan que el motivo de posponer la entrevista, se basa en una situación urgente que la señora gerente tuvo que afrontar personalmente, de otro modo los hubiera atendido en la hora indicada. De igual manera, seria muy interesante que ustedes participaran de este proceso de selección ya que cuentan con el perfil adecuado para la vacante que estamos buscando, y hoy mismo se podría definir quien de ustedes es la persona seleccionada para ocupar el cargo.

Luego de esta conversación, los candidatos deciden esperar el tiempo estimado, para continuar este proceso de selección, nótese que Alexander tuvo que acudir a habilidades de negociación, para salvar el proceso de selección ya que la decisión de seleccionar el candidato según los lineamientos de la compañía usuaria, consistía en elegir al titular entre mínimo una terna, por lo que el retiro de cualquiera de los candidatos implicaba el fracaso del proceso de selección.

Vemos, en el caso de análisis como la molestia de los candidatos que esperaron el tiempo estimado sale a relucir con un comentario de disgusto, enojo, sumisión y aceptación, además de las expresiones corporales que manifiestan mientras se disponen a salir de la sala de juntas.

El proceso de negociación

En el proceso de negociación Alexander mostró un grado de empatía con la situación de los candidatos, entendiendo los sentimientos de enojo, desilusión y ansiedad, que les provocaba la noticia de tener que seguir esperando, asumió la responsabilidad del retardo argumentando sus explicaciones, y resignificó la situación problema, enfocandola como una oportunidad para decidir quien seria seleccionado.

El anterior es un ejemplo, que permite evidenciar, las fortalezas que aporta para una empresa las competencias, que adquiere una persona para manejar una situación crítica, en este sentido Goleman (1999) plantea:

Las personas que dominan el arte de la relación conocen la naturaleza fundamentalmente emocional de toda negociación. Los buenos negociadores saben percibir y conceder fácilmente los puntos que más importan a la otra parte, al tiempo que presionan para conseguir aquéllos otros que no se hallan tan cargados emocionalmente. Y todo ello exige, claro está, empatía. La capacidad negociadora resulta ciertamente importante para alcanzar la Excelencia en profesiones relacionadas con la justicia y la diplomacia pero, de una u otra forma, es necesaria para cualquiera que trabaje en una empresa. Las personas capaces de resolver conflictos y de solventar los problemas resultan imprescindibles para cualquier empresa.

En este sentido, es importante resaltar que las habilidades en resolución de conflictos, implica la capacidad de reconocer el modo en que se crean los problemas y dar los pasos necesarios para calmar a los implicados. El afrontamiento exitoso por parte del psicólogo, implicó unos sub procesos de escucha activa, comunicación asertiva y servicio al cliente, en nuestro caso, los candidatos comprendieron el punto de vista de la empresa, se sosegaron y desapareció el conflicto.

Es claro entonces, que la diplomacia y el tacto son cualidades esenciales para el éxito en trabajos, y constituyen habilidades transversales, que no se encuentran definidas en los procesos de selección, de acuerdo al enfoque tradicional del proceso de selección.

De otro lado, en la situación bajo estudio, no se puede pasar por alto, el hecho que el argumento dado por el psicólogo seleccionador, a los candidatos para posponer la entrevista: *“el motivo de posponer la entrevista, se basa en una situación urgente que la señora gerente tuvo que afrontar personalmente, de otro modo los hubiera atendido en la hora indicada.”*, no corresponde a la verdad, ya que el motivo real de tal retraso fue que Martha Angelica, estaba *“viendo una videoconferencia muy interesante”*, lo que no resulta una razón válida para posponer un proceso de selección.

La responsabilidad social de la gerencia.

Al analizar el tema de la gestión de recursos humanos, (Camejo, Armando; Cejas, Magda, 2009), se refieren a objetivos estratégicos de tipo ético, así: (...) la Gestión de los Recursos Humanos, se encuentra enmarcada en un esfuerzo colectivo a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos tales como: confianza, compromiso, creatividad, inventiva y solidaridad en pocas palabras en intangibles humanos.

Camejo, et al. (2009), al reflexionar sobre la Responsabilidad Social en las organizaciones y su papel en el marco de la Gestión de los Recursos Humanos, se refirieron al concepto intangibles humanos, que hace referencia a valores como la confianza, el compromiso, la creatividad, la inventiva y solidaridad

En otro análisis (Gonzales Paucar, Izaguirre Mejia, & Cruzado Pierre, (s.f.) han señalado que para que la ética empresarial tenga cabida, los principios de Justicia, Verdad, Respeto, Tolerancia, Libertad, Responsabilidad, Honestidad, Bien Social, Seguridad Legalidad, deben de ser asimilados y practicados por todos los miembros de la empresa, en este caso, no se ajustó a las exigencias de la ética empresarial, el comportamiento de la Gerente de posponer sin una causa razonable la entrevista de los candidatos.

Desde el punto de vista de la ética empresarial no resulta ajustado al principio del respeto la decisión de la gerente de posponer la entrevista a los candidatos para ver una videoconferencia, ya que al realizar la ponderación de los beneficios debe prevalecer aquellos relacionados con la ética empresarial ya que constituyen aquellos intangibles humanos que conforman el elemento del saber ser.

La situación de empresa no debe ser indiferente a la realidad de las personas que de ella dependen, Goleman (1999) describió la siguiente situación, presentando un paralelo entre los diferentes formas de afrontar una situación.

Veamos ahora el trato que recibieron los empleados cuando cerraron las plantas de dos empresas diferentes. En el caso de General Electric, los trabajadores recibieron el aviso del cierre con dos años de anticipación y la empresa hizo un verdadero esfuerzo por ayudarles a encontrar otro

empleo. La otra empresa, por su parte, comunicó el cierre con una sola semana de antelación y no hizo absolutamente nada por ayudar a sus trabajadores a encontrar un nuevo empleo.

Como resultado de todo ello, al cabo de un año, la mayor parte de los antiguos trabajadores de General Electric decían que había sido un buen lugar de trabajo y el 93% se mostraba agradecido por los servicios recibidos durante el proceso de despido, algo que, en el otro caso, sólo manifestó el 3% de los trabajadores. Así pues, mientras General Electric dejó un buen recuerdo, la otra empresa sólo dejó tras de sí un legado de amargura.

En este entendido, las empresas seleccionadoras de personal, tienen a su cargo una importante labor, en la que se ponen en juego, todas las vicisitudes que implica para una familia conseguir un empleo, desde este contexto es importante concientizarse de la responsabilidad social que deben afrontar en desarrollo de su objeto.

Los aspectos éticos en las relaciones con los candidatos

Retomando el análisis del caso que nos ocupa una vez transcurrida la hora y media, lapso que corresponde al aplazamiento de la entrevista, Alexander se dirigió nuevamente a la oficina de la gerente para recordarle que los candidatos la estaban esperando en la sala de juntas, y para su sorpresa, se dio cuenta que la Gerente se disponía para salir. La conversación se llevó a cabo en los siguientes términos:

Alexander: Dra., Martha Angélica, en la sala de juntas están esperando los candidatos que vienen a entrevista con usted para el cargo de Gerente Comercial y están esperando hace una hora y media.

Martha Angélica: bueno Alexander colabórame diciéndole a estos candidatos que no les puedo atender, debo salir a una cita que tengo con la empresa usuaria y por lo tanto ya no alcanzo a realizar las entrevistas.

Alexander: Dra. Entiendo que la cita que usted tiene es importante y comprendo su afán y preocupación por acudir a la reunión; sin embargo, tenga en cuenta que la entrevista fue programada para hoy a las 2.00 p.m. y luego se reprogramó a las 3.30 pm, las personas la esperaron toda la tarde. El cargo es de suma importancia y tenemos poco tiempo para seleccionar el candidato y realizar la contratación, le recuerdo que tenemos un plazo establecido de 8 días y solo quedan dos. Si me permite sugerirle yo considero que debe tomarse unos minutos para realizar las entrevistas y así poder seleccionar el candidato idóneo para el proceso y cumplir con el tiempo estimado.

Martha Angélica: Alexander me parece que deberías colaborarle un poco más a la compañía ya que yo tengo asuntos que atender y por lo tanto es necesario que tu asumas tus responsabilidades como líder de tu propio proceso y los cites para mañana en las horas de la tarde, pregúntale a mi asistente a qué hora tengo agenda. Listo chao.

La respuesta dada por la gerente, generó en Alexander una profunda sensación de impotencia, debido a que nada podía hacer para realizar la entrevista, y de otro lado debería afrontar nuevamente el enojo de los candidatos, por recibir la noticia que no serían atendidos finalmente ese día.

Sobre este aspecto Goleman (1999), ha señalado que la sensación de impotencia que acompaña a las presiones laborales es, en sí misma, perniciosa. Los empleados que no tienen control sobre las situaciones muestran una mayor tendencia al enojo, la depresión y la agitación, incluso de padecer enfermedades cardíacas, según estudio realizado por este investigador con 7.400 personas que trabajaban en el servicio civil en Londres, las personas que sentían que debían plegarse a los objetivos impuestos por sus jefes o tenían poca influencia sobre el modo en que debían llevar a cabo su trabajo o con quién debían trabajar, presentaban un riesgo de desarrollar síntomas de alguna enfermedad coronaria un 50% superior a quienes disponían de mayor flexibilidad.

Señala este autor que los centros emocionales desempeñan un papel fundamental en los recién descubiertos vínculos anatómicos existentes entre el cerebro y el cuerpo, es decir, en la relación existente entre nuestro estado de ánimo y nuestra salud física. Existe una red sumamente compleja de conexiones entre el sistema inmunológico y el sistema cardiovascular, lazos biológicos que nos permiten explicar por qué los sentimientos perturbadores —como la tristeza, la frustración, el odio, la tensión, la ansiedad intensa etcétera— duplican el riesgo de que las personas que padecen una dolencia cardíaca experimenten, a las pocas horas de haber padecido este tipo de sentimientos, un peligroso descenso del flujo de sangre que llega al corazón, un descenso que a veces puede bastar para desencadenar un ataque cardíaco.

Efecto de las decisiones arbitrarias en el clima organizacional.

El estilo de gerencia, expresado por Martha Angélica es denominado como “estilo coercitivo” (Sarasqueta V. G., 2010), quien explica, el coercitivo es el menos efectivo en

muchas situaciones. Considerando el efecto que tiene este estilo en un clima de Organización, la flexibilidad es el aspecto más castigado. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas. La gente se siente que no los respeta al punto que piensan "No voy siquiera a proponer mis ideas, ya que serán simplemente descartadas. De este modo, el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: incapaces de actuar por su propia iniciativa, pierden su sentido de propiedad y sienten poca necesidad de dar de rendimiento.

Con el análisis de las conversaciones anteriores, se ha puesto en evidencia situaciones críticas, que han afectado la selección de personal; la falencia no se encuentra en los procedimientos establecidos, como: definición perfil de la vacante, requisición, reclutamiento, entrevista, aplicación de pruebas, informes, ya que tales etapas se han cumplido según los manuales de la compañía, sin embargo, es evidente que sin el compromiso gerencial, no es posible culminar exitosamente la tarea.

Al analizar el caso de Martha Angélica, se observa que no existe de su parte, la idea de la importancia del respeto al tiempo del candidato, los manuales de la compañía, se han enfocado a los aspectos técnicos del proceso de selección, técnicas de entrevistas, aplicación de pruebas y análisis de resultados.

No obstante, tal y como se ha venido desarrollando, existen otras situaciones relacionadas con el "deber ser", que afectan el logro de los resultados finales. (*Sarasqueta V. G., 2010*), luego de sus análisis sobre motivación laboral manifiesta que muchos de los trabajadores de alto rendimiento están motivados por algo más que el dinero, buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo erosiona ese orgullo. En el caso

bajo análisis cuando Martha Angélica, responde: “*yo tengo asuntos que atender y por lo tanto es necesario que tu asumas tus responsabilidades como líder de tu propio proceso y los cites para mañana en las horas de la tarde*”, la gerente está utilizando su poder jerárquico, para imponer y darle la responsabilidad total a Alexander, sabiendo aun que es un trabajo de equipo, y que la entrevista final corresponde a la gerencia, nótese que aunque Alexander utilizó sus recursos como negociador, los mismos no fueron efectivos dada la relación de subordinación. Si este tipo de interacciones son frecuentes, el impacto a largo plazo de la insensibilidad por parte de la gerente hacia la moral y los sentimientos de aquellos que lidera, serán desastrosos según las investigaciones de (Sarasqueta V. G., 2010)

Retomando la situación bajo análisis, Alexander sale de la oficina indignado y preocupado por la explicación que debe asumir frente a los candidatos, se acerca a la sala de juntas y ellos nuevamente ponen atención a su llegada.

Alexander: me permito informarles que la Dra. Martha Angélica no les puede atender el día de hoy, ya que tuvo que salir de la compañía de manera urgente y será programada nuevamente otra entrevista para mañana a las tres de la tarde.

Candidato 1. Señor, (visiblemente disgustado), le explique que tenía un compromiso urgente, y sin embargo, me quedé para participar en el proceso, me parece una falta de respeto por mi tiempo, pero finalmente usted ni tiene la culpa, hasta luego.

Candidato 2. Yo entiendo a la doctora, bueno no hay problema entonces yo regreso mañana.

Candidato 3. Hágame el favor y me regresa mi hoja de vida con toda la documentación que se me solicitó, --- a continuación Salió muy enojado de la sala de Juntas.

En este punto, el proceso de selección de personal se encuentra en dificultades, pues como se explicó, en este caso se requiere un perfil profesional específico, que implica una tarea difícil para conseguir al candidato. De otro lado, dadas las requisiciones de la empresa usuaria, se requiere una terna de candidatos que sean presentados, para la selección final.

Se ha evidenciado, como la ausencia de compromiso gerencial, ha afectado negativamente, todo el proceso de selección, por aspectos que tienen que ver con temas éticos, como el respeto al tiempo y la puntualidad.

En este sentido, resulta importante traer a colación, que los valores éticos, al interior de las empresas, han dejado de considerarse un aspecto puramente moral, para ser analizados como un activo de las empresas, que invariablemente se refleja en sus resultados.

La calidad humana como activo empresarial

Sobre la importancia de la calidad humana en las empresas (Cornejo, 2006), la ha considerado el mas importante recurso, con el que puede contar una empresa o nación, el autor explica:

Desarrollar calidad humana: es evidente que las grandes naciones como Japón fincaron todo el futuro en el único recurso que poseían en abundancia, su gente, en contraste con nosotros que

basamos nuestro desarrollo en la explotación de recursos naturales. Los resultados se pueden apreciar a simple vista: alto progreso japonés y rezago dramático de nuestra nación.

Las empresas mexicanas no pueden seguir esperando que el desarrollo humano lo realice el gobierno. Debemos afrontar de inmediato nuestro reto de educar con urgencia a la gente de cada empresa, ya que es indiscutible que para producir calidad empresarial, primero debemos producir calidad humana: tenemos por tanto que convertir a cada empresa en un centro educacional, no importando la dimensión de la misma. El sueño de la excelencia es pensar en grande y empezar en pequeño, así como inició la “Universidad de la Hamburguesa” de MacDonal’d’s, en un sótano con 14 alumnos y 1 profesor. Para poder exigir calidad a nuestro personal, lo primero que tenemos que hacer es darle la capacitación necesaria, pues “nadie puede dar lo que no tiene”. No se le puede pedir a un trabajador que nos dé calidad cuando no aprecia el valor de la misma, ni limpieza cuando no lo hemos educado al respecto, etc. Renunciar a esta alternativa es renunciar al futuro.

Nótese que el autor, realiza un paralelo entre la calidad humana como recurso empresarial frente a la explotación de los recursos naturales, enfatizando el enorme potencial con el que cuenta el Japón, nación cuyo activo más importante es la calidad humana de sus habitantes.

Como elemento de evaluación, es de vital importancia establecer si la persona llegará puntual a o no a su sitio de trabajo, pero resulta contradictorio exigir puntualidad cuando la empresa seleccionadora no cumple a cabalidad con el respeto por el tiempo a los candidatos que aplican a un proceso de selección.

Por lo cual según Vicedo (2002) al abordar el tema de la planeación en las empresas, sugiere que se diagnostique diariamente la importancia de cada una de las tareas que ha

programado para el día. Enfoque recomendado es siempre en realizar primero lo más importante y aquello que contribuya más a sus objetivos. Escribir una lista de tareas diarias ordenadas por su nivel de importancia, y actúe a continuación en consecuencia imponiéndose la disciplina necesaria para no postergar cuando resultan difíciles o complicadas las tareas más importantes.

La puntualidad o impuntualidad nace en las personas de acuerdo al interés que despierte una determinada actividad o situación, mientras más “importante o placentera”, sea la actividad, más estamos dispuestos a cumplir al pie de la letra con el compromiso establecido. No es solo que se carezca del valor humano de la puntualidad si no de la falta de interés personal por no cumplir y apropiarse de sus responsabilidades.

Analizada la conducta de la gerente, frente a lo que representa la calidad humana, es relevante resaltar que la puntualidad, como valor humano, se edifica con esfuerzo a partir de los valores empresariales inculcados, por el cual se hace un compromiso para estar a tiempo en el lugar estimado de acuerdo a lo pactado, también se puede decir que la puntualidad es un valor social, que nace en el respeto a los otros. Cuando se cumple un compromiso se honra la palabra y el respeto al tiempo.

Las consecuencias de la falta de compromiso gerencial

La conducta de no valorar la puntualidad de los demás y ser desconsiderados, al no tener presente la realidad que las demás personas tienen compromisos que deben atender y que sería de gran utilidad respetar, no solo se constituye en un aspecto ético, pues en el contexto de un proceso de selección, la inobservancia de este precepto, implicó el fracaso de todo el proceso de selección.

En el caso al que hemos hecho referencia, se observó la reacción de los candidatos ante la noticia, de aplazar para el día siguiente la entrevista con la gerencia, donde dos de los candidatos expresaron verbalmente su desacuerdo, y el tercero aceptó con resignación la decisión que les fue comunicada.

Al día siguiente, la comunicación entre la gerente y el psicólogo seleccionador, fue muy tensa, en la mañana la comunicación se limitó al siguiente dialogo:

Gerente. Dirigiéndose a Alexander, ¿citaste a los candidatos?

Alexander. Si señora, fueron citados para las tres de la tarde.

Se evidencia en el caso, el rompimiento del canal de comunicación por que se observa que el emisor corta el mensaje dirigido al receptor y causa una reacción donde no hay una retroalimentación. En este sentido es importante señalar que la comunicación es una de las herramientas más importante en toda relación interpersonal, porque es un instrumento que permite transmitir ideas con el objetivo de influir en los demás, además para que sea entendida es necesario que este en un mismo contexto entre el emisor y el receptor.

A las tres de la tarde, de aquel día sucedió lo siguiente:

Alexander: se dirige a la oficina de la doctora Matha Angelica, diciéndole que hasta la hora solo ha llegado un candidato, que esperará unos minutos para atender a los siguientes candidatos.

Martha Angélica: por favor comunícate de manera urgente con ellos porque los necesitamos ya.

Alexander: Decidió llamar a los candidatos faltantes, y estos respondieron lo siguiente:

Candidato 1. Ya conseguí empleo y no me interesa regresar a esa empresa.

Candidato 2. Sr Alexander me encuentro ya en otro proceso de selección, no me interesa gracias.

A continuación Alexander le comenta a la Dra Martha Angélica, que los candidatos que aún no llegaban no se presentaran porque cada uno dio razones explicitas donde el Candidato 1. dice Ya conseguí empleo y no me interesa regresar a esa empresa. El candidato 2. Responde, Sr Alexander me encuentro ya en otro proceso de selección, no me interesa, lo cual trae como consecuencia, preocupación y afán de la Dra Martha, porque se ve reflejado el fracaso de todo el proceso de selección y la potencial perdida del cliente si no se cumple con los acuerdos pactados para llegar a una negociación final.

Ante este escenario de tensión la conversación entre Gerente y Psicólogo se dio de la siguiente manera:

Alexander: Dra. En estas alturas del proceso me resulta imposible encontrar nuevos candidatos, puesto que la vacante tiene un perfil demasiado exigente.

Martha Angélica: se supone que usted debe tener una base de datos, donde tengamos más candidatos, muéstreme que hojas de vida tiene para llamarlos...

Alexander: las hojas de vida que se tienen, no cumplen a cabalidad el perfil, además se quedaron en la etapa de aplicación de pruebas Psicotécnicas, ya que estas no fueron superadas. Por lo tanto los 3 candidatos que se citaron ayer fueron el filtro total de los 30 candidatos que aplicaron para la vacante y finalmente no tuvieron la entrevista con usted.

Martha Angélica: Me parece terrible que no hallas logrado tener un enganche con ellos para que llegaran hoy a la entrevista, por lo tanto te llamaremos a descargos por tu mal rendimiento.

Alexander: Dra. Martha de manera respetuosa me permito informarle que renuncio de manera irrevocable al cargo que he desempeñado hasta hoy como Psicólogo de selección.

Martha Angélica: Pues Alexander finalmente hay muchos profesionales que están buscando empleo y si quieres dejar tu puesto yo no tengo problema, buscaremos otro, acepto su renuncia.

En el estudio de caso analizado, se ha evidenciado, que no fueron aspectos teóricos (saber), ni prácticos, relacionados con los procedimientos (saber hacer), sino que fueron componente humanos los que implicaron el fracaso del proceso de selección ,

Nótese que incidieron situaciones propias del componente humano, específicamente en el rol gerencial, el resultado de esta experiencia fue que se malogró, un trabajo previo del seleccionador de personal, definir el perfil de vacante, reclutamiento, aplicación de pruebas,

convocatoria, así como el hecho que no se cumplió con el objetivo, lo que consecuentemente trajo como consecuencia la pérdida de un importante cliente, dedicado a una empresa del sector hidrocarburos, lo que ciertamente implicó una pérdida para la empresa.

Además de la pérdida de un importante cliente, la falta de asertividad en el manejo de la situación por parte de la gerencia, implicó asumir los costes de movilidad laboral, sobre el tema (*Goleman, 1999*), ha analizado:

Las pérdidas provocadas por la movilidad laboral Del mismo modo que la competencia emocional aumenta claramente el valor añadido de nuestro trabajo, su ausencia comporta también el elevado coste de la movilidad laboral. Lyle Spencer ha estimado que el coste real para una empresa del abandono de uno de sus empleados equivale a un año completo de su sueldo. Y este precio no sólo se debe al hecho de tener que buscar un sustituto sino también a que, durante todo ese tiempo, la empresa debe seguir ofreciendo el mismo nivel de servicio a sus clientes y a la disminución del rendimiento de quienes tienen que hacerse cargo de la formación del nuevo empleado. Así pues, el coste real del abandono de muchos empleados resulta — aunque se trate de puestos muy poco remunerados— muy elevado. Por ejemplo, el promedio estimado de la movilidad laboral en el campo de los seguros y el comercio supera el 50% anual, especialmente entre los nuevos empleados. Pero cuando el empleado que abandona su puesto es un alto ejecutivo, los costes pueden llegar a ser extraordinarios, ya que el dinero que debe pagar una empresa por reemplazar a un ejecutivo se cifra en torno a los cientos de miles de dólares. En cierta firma de refrescos de consumo mundial se utilizaron métodos convencionales —que ignoran las competencias emocionales— para seleccionar a los jefes de sección, con el resultado de que el 50% de ellos sólo permanecieron en su puesto durante dos años (en la mayor parte de los casos por no desempeñar adecuadamente sus funciones), a lo que hay que añadir que el proceso de selección tuvo un coste global cercano a los 4 millones de dólares. Sin embargo, cuando la empresa comenzó a tener en cuenta también competencias tales como la iniciativa, la

confianza, el liderazgo etcétera, el promedio de permanencia aumentó considerablemente y, en un plazo de dos años, sólo hubo un 6% de jefes de sección que dejaron su puesto de trabajo.

Corolario, de lo anterior se evidencia que existen elementos relacionados con el deber ser que inciden en los procesos de selección, y cuyo afrontamiento implica la participación directa de los intervinientes en los procesos.

El modelo participativo, con énfasis en la calidad humana en los procesos de selección

En este capítulo se realiza una propuesta metodológica, para generar cambios que permitan superar, un modelo de gerencia tradicional, a un modelo que enfatice en la calidad humana, como un elemento diferenciador de los procesos de selección.

En el capítulo anterior, se puso en evidencia la incidencia de la ausencia del compromiso gerencial, en el resultado de un proceso de selección, analizando aspectos tales como los roles de poder, la efectividad, los procesos de negociación, la responsabilidad social, aspectos éticos, los efectos de las decisiones arbitrarias, como una forma de mostrar como contribuye el elemento del (deber ser), en el desempeño gerencial.

El reto del cambio

Proponer una metodología y estructura adecuada de implementación de políticas de compromiso gerencial en la Empresa Objeto de Estudio, implica un desafío, puesto que no se trata de la incorporación de nuevos conocimientos teóricos, ni tampoco de cambiar pasos del proceso, ni de incorporar nuevas herramientas, ni nuevas formas de medición, menos aun, de rebautizar los procesos con una nueva nomenclatura.

Inspirar un cambio en el (deber ser), no se puede hacer simplemente cambiando pasos en el proceso, o modificando los procedimientos de trabajo individual, ni incluso alterando la estructura organizacional jerárquica.

Adoptar principios éticos, de respeto hacia la puntualidad, no requiere nuevas herramientas, ni nuevas metodologías operativas, no obstante tal dificultad, también representa

una ventaja implícita, ya que no existe nada técnico, ni inherente a una organización que impida un cambio rápido y efectivo en la empresa seleccionadora de personal.

El modelo “definir y convencer” vs “modelo participativo”

Sobre el tema de afrontar cambios que impliquen cambios de paradigmas, (Kennedy, 2007), al recomendar los cambios de actitud que implicaba, cambiar del enfoque tradicional hacia el modelo del diseño de productos de Toyota, planteo lo siguiente:

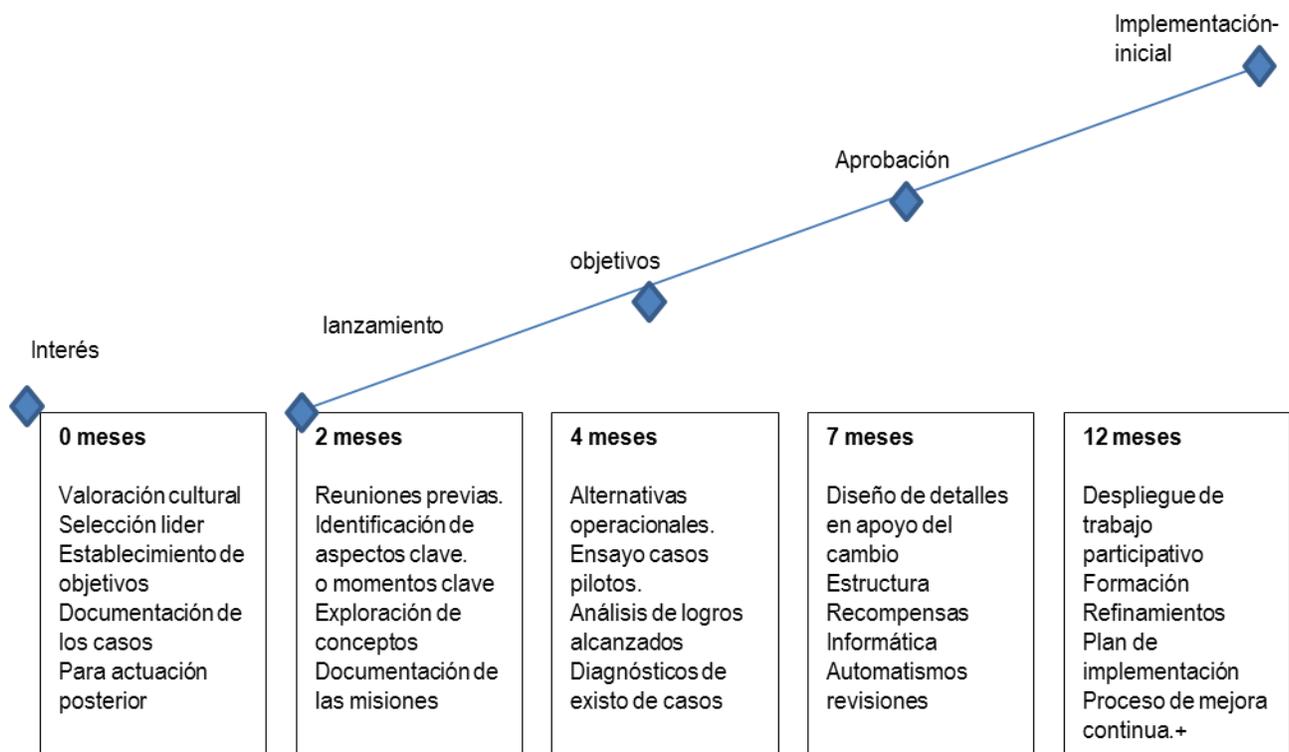
Existen dos métodos para implementar grandes cambios. El enfoque común es lo que llamo el **modelo “definir y convencer”**, en el cual un experto asignado (o equipo experto) define las especificaciones del cambio y convence al resto de la organización a seguir sus pasos. Este modelo funciona mejor en pequeñas empresas, principalmente porque existe una dirección cercana entre la dirección y los trabajadores. Pero realizada en grandes empresas es lento, y rara vez consigue los resultados (...)

El otro modelo es el **“modelo participativo”** en el cual los líderes definen los objetivos del cambio, y consiste en una serie de sesiones de grupo para converger y tomar decisiones, junto con iniciativas paralelas de grupos más pequeños, para hacer pruebas y fomentar el aprendizaje. El poder de este enfoque es la rápida asimilación del conocimiento y la aceptación entre la organización, pero requiere que los líderes confíen los detalles a los trabajadores, que son expertos.

En este orden de ideas, los enfoques del “cambio participativo”, son diferentes del denominado “diseñar y convencer”, ya que los líderes no son los que dan las ordenes, pero participan al momento de la toma de decisiones. En palabras de (Kennedy, 2007 p. 231), al

explicar los roles sobre el cambio participativo, manifiesta que “los trabajadores no son el objetivo del cambio, sino son los participes a la hora de aprender o tomar decisiones. Tal concepción parte de la premisa, en el imperativo que el personal de desarrollo este completamente involucrado en el cambio, el líder ha de confiar en la opción de conferir poder a sus empleados. En el siguiente grafico se propone un esquema metodológico, dirigido a un proceso de mutación de un estilo gerencial tradicional, a un esquema participativo, con énfasis en el componente humano.

Figura 4. Etapas de aplicación del modelo participativo



Fuente: elaboración propia.

A continuación, describe un proceso de un año, para provocar un cambio gradual de un modelo de gerencia unipersonal, a un estilo participativo, donde se incluya la calidad humana,

como un factor diferenciador en todos los procesos. El responsable de implementar este proceso de cambio, tendrá que ser un líder, que comprenda la incidencia de componente del deber ser dentro de la organización.

Etapa de “Interés” en el cambio

La inclusión, de un componente del ser, que aborde aspectos éticos, roles de poder, negociación, respeto al candidato, depende necesariamente del compromiso, y el deseo sincero de adoptar un cambio en las actitudes y los comportamientos, por ello, los dos primeros meses de trabajo, se encuentran en la identificación del líder.

Este momento, parte del convencimiento de la gerencia general de la empresa para abordar un proceso de re-direccionamiento gerencial, hacia un entorno, con mayor valoración de la participación de los empleados e integración de sus conocimientos, donde se incluya los aspectos relacionados con el “saber ser”, como un componente real, dentro de los procesos de selección de personal.

La documentación señalada en este paso, consiste en aspectos concertados entre la dirección general, el gerente de selección de personal, y el líder del proceso, sobre objetivos y necesidades que se consideren importantes.

Etapa de lanzamiento

La etapa de lanzamiento, consiste en la divulgación de la política dirigida hacia una dirección participativa, con énfasis en el deber ser, donde se expondrán experiencias exitosas de empresas, basadas en principios éticos.

Como se explicó, en precedencia el enfoque de un “modelo participativo”, en contraste con el modelo tradicional de “*definir y convencer*”, donde un experto asignado (o equipo experto) define las especificaciones del cambio y convence al resto de la organización a seguir sus pasos, exige la necesidad de identificar, con fundamento en la experiencia de los trabajadores las situaciones que ameriten un cambio en el esquema.

De tal manera, que en esta etapa el objetivo es realizar reuniones, conformando equipos de trabajo de máximo 12 personas, en las cuales se socialicen las experiencias, donde situaciones en las que aspectos relacionados con el deber ser, incidieron tanto positiva como negativamente en el proceso de selección, para iniciar un proceso de documentación.

Como en el ejemplo, analizado en el compromiso gerencial, existen múltiples aspectos, donde situaciones relacionadas, con aspectos como roles de poder, negociaciones, principios éticos, compatibilidad han influido en los procesos de selección, el propósito es identificar tales circunstancias, y documentar su incidencia y efectos.

Etapa de formulación de objetivos de cambio

En este proceso, identificadas situaciones concretas y alternativas de comportamiento orientado hacia la calidad, se inicia con la planeación y documentación, de ensayos piloto donde se genere el cambio, este es la continuación de la etapa anterior, donde se identificaron las “situaciones críticas” y las alternativas de afrontamiento de las mismas. Una vez identificadas, se inicia el proceso de pruebas, pilotos donde se asume la nueva forma de afrontar las “situaciones críticas”, y se procede al análisis de los resultados alcanzados, definiendo la conveniencia de adoptar, o no el nuevo modelo de acción. El rol del líder

cambia, ya que no es el encargado de general los cambios, sino que se encarga, de documentar y analizar las propuestas generadas y los resultados de las pruebas piloto que se han asumido.

La etapa de aprobación de la nueva línea de acción

En el “modelo participativo” las sesiones de grupo, son el instrumento para converger y tomar decisiones, junto con iniciativas paralelas de grupos más pequeños, para hacer pruebas y fomentar el aprendizaje. La aprobación, implica el análisis de los logros (y también fracasos); en desarrollo de las pruebas pilotos, ya partir de allí, generar recomendaciones para conformar la línea de acción a llevar en determinada tarea. Este proceso, implica además la implementación de incentivos por las soluciones más eficientes y mejora en los procesos.

Etapa de implementación inicial

Los comportamientos y pruebas piloto, aprobadas constituirán el modelo de implementación, hacia el modelo participativo con énfasis en la calidad humana, ya implica la estructuración de un proceso de formación para replicar en toda la empresa las prácticas más exitosas, y un refinamiento de los procesos concertados.

Conclusiones

Se describió el proceso de selección tradicional de un candidato para ocupar una vacante, como una serie de pasos de descripción, análisis, comparación y elección, no obstante, se hizo énfasis en los aspectos innatos de comportamientos o aptitudes, que pueden desencadenar una situación de incompatibilidad de percepciones, que se denominó, “situación crítica”, es decir, todas aquellas circunstancias, donde se involucran interpretaciones, sentimientos significados juicios y realidad personal.

El componente humano, según los teorías de investigadores sobre inteligencia emocional (Goleman, 1999), y el desarrollo de productos en Toyota, (Kennedy, 2007), han enfatizado que es el grado de conocimiento de los trabajadores, y la calidad de la comunicación en las interacciones la que produce un desarrollo de producto exitoso. Esto nos muestra que el componente humano, es el que estructura los procesos.

Al proceder al estudio de caso, donde se mostró una situación que bien podría definirse como arbitrariedad, produjo el fracaso del proceso de selección, y la decisión de renuncia del profesional a cargo, en esta medida se analizó la incidencia desde el punto de vista de diversos autores sobre los roles de poder, la efectividad de la gerencia, el proceso de negociación, los aspectos éticos, los efectos de las decisiones sobre el clima organizacional, lo que nos permitio, presentar como la calidad humana, corresponde a un activo empresarial, que incide directamente sobre los resultados.

Se incluyó dentro del análisis, los intereses de los candidatos ante la noticia, de aplazar para el día siguiente la entrevista con la gerencia, donde dos de los candidatos expresaron

verbalmente su desacuerdo, ya que tales necesidades, hacen parte de la responsabilidad social que deben asumir las empresas de selección de personal.

Se concluyó de la experiencia que existen elementos relacionados con el deber ser que inciden en los proceso de selección, y cuyo afrontamiento implica la participación directa de los intervinientes en los procesos, así mismo, se determinó que adoptar principios éticos, de respeto hacia la puntualidad, también se convierte en un activo empresarial.

Finalmente se propone, una estrategia metodológica de cambio, para trascender el modelo tradicional de “definir y convencer”, donde un experto asignado (o equipo experto) define las especificaciones del cambio y convence al resto de la organización a seguir sus pasos. A un “modelo participativo” donde sea posible identificar, con fundamento en la experiencia de los trabajadores las situaciones que ameriten un cambio en el esquema.

Recomendaciones

Los elementos relacionados con el “deber ser” y con el “compromiso gerencial” y su incidencia en los procesos de selección cuyo análisis fue objeto de esta investigación, además, se considera que resultan aplicables a otros procesos de la organización, por lo tanto, se sugiere aplicar esta metodología para analizar otros procesos.

El ejercicio aquí planteado, en el sentido de examinar la incidencia de los roles de poder, la efectividad de la gerencia, el proceso de negociación, los aspectos éticos, los efectos de las decisiones sobre el clima organizacional, nos permitió, presentar como la calidad humana en la gerencia incidió en los resultados en un proceso de selección, consideramos que también resulta aplicable para examinar causas de ausencia de efectividad de los procesos.

Se considera que los aspectos relacionados con el “deber ser”, no deben quedarse únicamente como una declaración retórica o poética, en la visión o misión de la empresa, sino que es necesario revisar, si la empresa es coherente con los principios y valores que expone, y establecer la relación práctica entre los mismos y los resultados de la organización.

El tema de la calidad humana como activo empresarial, es un tema sobre el cual resulta interesante explorar su potencial, orientando investigaciones sobre su incidencia en el clima organizacional, y su incidencia de este aspecto en el cumplimiento de las metas.

Referencias

- Alvaro J., Garrido, & J. Torregosa, R. (1996), *Psicología Social Aplicada* (pág. 155). Madrid: McGraw- Hill.
- Bachenheimer. (2002). El proceso de seleccion. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*. Mexico.: Mc Graw Hill.
- Camejo, A; Cejas, M;. (2009). Responsabilidad Social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XIX . España: Nomadas.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del Talento Humano. En R. L. Mathis, *Fundamentos de administración de recursos humanos* (pág. 23). Mexico: Mc Graw Hill.
- Cornejo, M. A. (2006). *Colección 150 Pergaminos*. Mexico: Liderazgo y Mercadeo.
- Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona España: Kairos S.A.
- Gonzales Paucar, S., Izaguirre Mejia, R., & Cruzado Pierre, V. ((s.f.)). Recuperado el 28 de Agosto de 2013, de <http://www.slideshare.net/provocadora01/diapositivas-etica-empresarial>
- Kennedy, M. (2007). *El Desarrollo de productos en Toyota*. Barcelona: Deusto.
- López Pérez, R. (2011). *Club del Lenguaje no Verbal*. Kinness.
- Sarasqueta, V. (2010). Efectividad gerencial. En S. victor, *Liderazgo y negociación* (pág. 107). Buenos Aires, Argentina: Grupo editoria SRL.
- Sarasqueta, V. G. (2010). *Liderazgo y negociación*. Buenos Aires: Grupo Editorial SRL.

Stone, Douglas; Patton, Bruce; Heen, Sheila;. (1999). *Negociación. Una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles.* (G. Mallarino, Trad.) nueva York: Norma.

Sue, K. (1995). *La programación neurolinguística en el Trabajo.* London: Sirio.

Vicedo, J. (2002). *75 Claves para Administrar mejor su tiempo.* cincel.

Bibliografía

Aiken, L. (1996). *Tests psicológicos y evaluación (9a Ed.).* Prentice Hall .

Hispanoamerica S.A.

Álvarez, G. (1992a). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11(1 y 2):25-47.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones.* México: Trillas.

Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, Diagnostico y Consecuencias.* México D.F. Ed. Trillas.

Campos F, y Asociados. (2007). *Evaluación y estudio del clima organizacional y la elaboración de un diagnostico correspondiente a recursos humanos.* Proyecto INP.

Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos.* Bogotá: McGraw Hill.

Cuadra A, Veloso C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones.* *Revista Universum.* N- 22. Vol 2: 40 – 56.

Genesca, E. (1977). Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Barcelona. Ed. Hispano – Europea de Ediciones.

Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. España: MC Graw-Hill Interamericana de España, S.A.

Hernández, R. Fernández, C., Baptista P. (1998). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Maldonado I, Maldonado M, Bustamante S. (2006). Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional. Investigación y Postgrado, Vol 21, N- 2.

Palma, S. (2004). Escala clima laboral CL – SPC. Perú: Cartolan.

Salgado J, Remeseiro C, Mar I. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme. Psicothema, Vol 8, n 2. Pág. 329 – 335.

Sue, K. (1995). La programación neurolingüística en el Trabajo. London: Sirio.

Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional. Revista latinoamericana de psicología ocupacional vol. 11 N°. 1 y 2. (Stone, Douglas; Patton, Bruce; Heen, Sheila; 1999)