

Michel Tamayo-Saborit¹

E-mail: mtamayo@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6316-9098>

Rafael Humberto Soler-González²

E-mail: rsoler@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1845-6626>

Dailit González-Capote³

E-mail: dgonzalez@ube.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1631-3330>

Betsy Sánchez-Rodríguez²

E-mail: betsydela_caridad1970@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/000-0002-6544-5364>

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

² Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

³ Universidad Bolivariana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Tamayo-Saborit, M., Soler-González, R. H., González-Capote, D., & Sánchez-Rodríguez, B. (2024). La selección de ejecutivos contemporáneos. *Revista UGC*, 2(3), 90-96.

RESUMEN

El objetivo de este artículo exponer algunas recomendaciones que evitarán el sesgo de escoger a la persona no adecuada que producirá una debacle en la empresa. Se exponen en este artículo aspectos que propiciarán una mejor decisión que beneficiará a la empresa.

Palabras clave:

Selección, gestión empresarial, mando, dirección estratégica.

ABSTRACT

This article presents some recommendations that will prevent the bias of selecting the wrong person, which could lead to a debacle in the company. This article discusses aspects that will promote better decision-making to benefit the company.

Keywords:

Selection, business management, leadership, strategic direction.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, como creaciones sociales, se originaron en los albores de la humanidad para satisfacer las necesidades y mejorar las condiciones de vida del ser humano. Históricamente, las organizaciones han evolucionado con la humanidad, desde las más simples hasta las más complejas (Ropa-Carrión & Alama-Flores, 2022). Los estudiantes que terminaron sus carreras a principios de los años 80 no fueron enseñados en diferentes técnicas que surgieron a mediados de la década siguiente y que generaron muchas tendencias en el conocimiento.

El surgimiento de nuevas normativas, herramientas y modelos que ayudaron a gestionar las empresas se convirtió en una norma de competencias. Esta aparición de nuevas tendencias ha sido llamada con diferentes términos y todos han contribuido al desarrollo de las empresas. Algunos de estos términos son: Gestión del Conocimiento, Tercera Revolución Industrial, Gestión Ambiental, Cuadro de Mando Integral, Cuadro de Mando, Gestión por Procesos, ISO 9001, Informe COSO, Pensamiento Sistémico, Gestión de Seguridad y Salud (ISO 45000) y Gestión de Riesgos (ISO 31000), entre otros.

Muchos pueden pensar que son muchas tendencias, y es cierto, pero para gestionar una empresa contemporánea se necesita actualmente de todos estos conocimientos.

METODOLOGÍA

La selección de ejecutivos requiere de métodos específicos que están regulados por diferentes teorías. El primer paso en la selección de ejecutivos es realizar un análisis exhaustivo del puesto, que incluye una descripción detallada de las responsabilidades, competencias necesarias y el perfil de personalidad ideal. Según Dessler (2017), este análisis es fundamental para alinear las necesidades de la organización con las habilidades del candidato.

Se recomienda utilizar una combinación de fuentes de reclutamiento, incluyendo promociones internas, agencias de búsqueda de ejecutivos y plataformas profesionales. Breaugh (2013), señala que una estrategia de reclutamiento diversificada mejora la calidad de los candidatos. Las entrevistas estructuradas son preferibles debido a su capacidad para proporcionar una evaluación consistente y objetiva. Champion et al. (1997), destacan que las entrevistas estructuradas tienen una mayor validez predictiva. Existen una serie métodos como las evaluaciones psicométricas, los centros de evaluación permiten observar a los candidatos en situaciones simuladas que reflejan las demandas del puesto, los datos recopilados se analizan utilizando técnicas estadísticas y otros

DESARROLLO

Aquellos que terminaron los estudios superiores a finales de los 70 enfrentaron una avalancha de sistemas y herramientas que no se conocían, pues no formaban parte del

currículo de ninguna carrera universitaria. Algunos de estos eventos se mencionan a continuación: En 1987, la ISO (Organización Internacional de Normas) editó las normativas ISO 9000, denominadas Normas de Aseguramiento de la Calidad, junto con normas complementarias como la ISO 9004 (Guía de implementación de ISO 9000). Este grupo de normas se ha convertido en los estándares más populares dentro del empresariado mundial hasta el presente.

Un ejecutivo contemporáneo debe tener como competencia el conocimiento profundo de la ISO 9001. Después de diferentes estudios y teniendo como paradigma la calidad Total Quality Management (TQM) del Japón, la denominada ISO 9000 contenía el vocabulario relacionado a la calidad; las ISO 9001, la ISO 9002 y la norma 9003 eran normas de certificación y para la aplicación de ellas estaba la ISO 9004. También existían otras normas como la ISO 17025 para la acreditación de laboratorios. Este grupo de normas fue denominado “La Familia ISO 9000” y así han pasado casi cuarenta años y estas normas no pierden vigencia pues se revisan y se mejoran atenuándolas con el contexto a través de los años.

Es de destacar que las normas de gestión mencionadas son de las más populares en la contemporaneidad. Estas normativas fueron informatizadas rápidamente gracias al desarrollo vertiginoso de las Técnicas de la Información (TIC) que coincidió desde sus inicios con las referidas normas de calidad.

En 1992 surgieron las normas medio ambientales ISO 14000 junto al desarrollo del Pensamiento Sistémico de Peter Senger (quien fuera en 1947 el Director del Centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts). En el 1994 surgió el informe COSO que propicio las normas de control interno a nivel global que a su vez potenciaron las primeras normas de riesgos que derivaron en las ISO 31000 en el 2008. De igual forma surgieron las normas de seguridad y salud que inicialmente fueron conocidas como OHSAS 18000 y finalmente fueron denominadas ISO 45000.

No se puede olvidar que en medio del surgimiento de todas estas normativas surgió el modelo de planeación estratégica denominado Indicadores Balanceados “Balance Scorecard” que también es conocido como Cuadro de Mando Integral que es de los más utilizado en los últimos 30 años por el empresariado mundial. Todas estos modelos, herramientas y normas en conjunto han sido los abanderados de “la Gestión del Conocimientos, las BI (Inteligencia Empresarial) y en sentido general también ha sido considerada como la Tercera Revolución Industrial.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo de la telefonía, la informática e de internet ha sido un factor importante que ayudó a comprender mejor estos modelos y herramientas necesarios para desarrollar las empresas del

siglo XXI. Ciertamente todas estas tendencias de gestión influían en conjunto en las empresas y los ejecutivos tuvieron que capacitarse en todas ellas pues no eran tiempo de aplicar algunas sino de aplicarlas todas de forma eficiente. Esto generó un gran movimiento de capacitación general que las empresas y sus dirigentes las enfrentaron con mucho estudio y dinero pues estas técnicas tuvieron a las empresas clasificadoras sus principales promotores y sus honorarios no eran baratos.

En la América de esos tiempos las sociedades que marcaron la pauta en la capacitación fueron en Bureau Veritas (Sociedad Clasificadora Francesa), el Lloyd Register of Shipping American Buro (Sociedad Clasificadora Norteamericana) y Germanischer Lloyd (Sociedad Clasificadora Alemana). Todas estas sociedades fueron abanderados de estas normas de la Gestión de Calidad.

Evidentemente estas normas son muchas para no tenerlas integradas surgiendo así las normas de integración inglesa PAS 99:2012 que es un modelo de integración que daba una ruta para analizar de forma holística todas las normas que se han señalado en el escrito. Al respecto algunos autores declaran: *“Existe una tendencia creciente a la integración de varios sistemas de gestión entre los que se destacan la calidad, el medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo y el sistema de gestión energética. De esta forma las organizaciones gestionan sus procesos y brindan productos y servicios con mayor calidad”* (Antunes Saiz, 2016, p. 2); y continua: *“Invariablemente, la integración de las actividades de gestión impacta en las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible a partir de la armonización de los criterios en cuanto a compromisos y responsabilidades, organización y desempeño, medición y seguimiento de los procesos.*

Simplifica y optimiza documentación, esfuerzos y recursos, distingue a las organizaciones empresariales y territoriales, facilita la toma de decisiones y la capacidad de reacción de las organizaciones según las necesidades y prioridades de cada contexto y circunstancia concreta, además custodia la conexión con los compromisos globales”. (Antunes Saiz, 2016, p. 1)

Estos sistemas de integración tienen su basamento en el ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) también conocido por el ciclo Deming. En el ciclo PHVA no constituye por sí solo una metodología de integración, pero desde el punto de vista conceptual soporta la estructura de los diferentes sistemas de gestión y por tanto permite alinearlos (Castasiblanco, 2003). Es decir, que desde un inicio se percibió que todas estas normas necesitaban ser integrada para evitar dualidades y simplificar la gestión empresarial.

¿Pero todas estas normativas como van a funcionar en un plan estratégico? Desde los principios del Siglo XX, las denominadas empresas se encontraron con las disyuntivas de cómo administrar el trabajo de los seres humanos.

Si bien los inventos y descubrimientos que produjeron las Revoluciones Industriales I y II dieron un paso adelante en el desarrollo de las sociedades, pero nada nuevo había surgido en como dirigir una agrupación de personas de 10 a 20 personas hasta una que podía pasar de los 500. Se puede decir que los estudios de las personas y su interacción con las tecnologías comenzaron en 1911 a partir de los estudios y aplicaciones que realizó Frederic Taylor (ingeniero mecánico estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica). Estos tiempos fueron los inicios de la gestión empresarial.

La gestión empresarial que puede definirse como *“un concepto emergente del management (neologismo asumido de la escuela americana) que abarca el compendio de técnicas apropiadas por el manager -gerente- para actuar en las organizaciones con el objeto de garantizar la racionalidad técnica y social”* (Martínez, 1995, p. 4). Basados en los diferentes conceptos de gestión el desarrollo empresarial puede enmarcarse en diferentes teorías que fueron la clásica, la científica, la burocrática, de las relaciones humanas, la sistémica y la de contingencia.

Cada una de las teorías tratadas mostraron sus propulsores y sus detractores. No obstante, el desarrollo de nuevas formas de administrar empresas se acrecentó a partir de los años 50 del Siglo XX con el surgimiento de la Administración por Objetivo (APO) del estadístico norteamericano Peter Drucker (consultor y profesor de negocios, tratadista austriaco, y abogado de carrera, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX).

La Administración por Objetivos (APO) es una técnica de gestión desarrollada por Peter Drucker en la década de 1950 que busca mejorar el desempeño de una organización alineando los objetivos individuales de los empleados con los objetivos generales de la empresa, su principal fundamento se basaba en el cumplimiento de objetivos empresariales previamente declarado de acuerdo con las variables empresariales determinadas. Fue el primer modelo de gestión declarado y estaba enmarcado en un corto plazo. Esta fue la época del surgimiento en Japón del Total Quality Management (TQM), método promulgado en Japón. Fueron también los inicios del marketing como filosofía del mercadeo.

Más tarde en la década del 60 apareció la planeación estratégica, esta surgió formalmente como un concepto y práctica en la década de 1960, aunque sus raíces pueden rastrearse a prácticas militares antiguas y a la gestión científica de principios del siglo XX.

Fue durante la década del 60 cuando las empresas comenzaron a adoptar un enfoque sistemático y formal para planificar sus estrategias a largo plazo, en gran parte debido a los rápidos cambios económicos y tecnológicos de la época. Uno de los pioneros en el desarrollo de la teoría de la planeación estratégica fue Igor Ansoff

conocido como el Padre de la Gestión Estratégica; en su libro "Corporate Strategy" publicado en 1965, Ansoff propuso técnicas y marcos para ayudar a las organizaciones a planificar y gestionar su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

La planificación empresarial es un proceso continuo sin intermitencias en el cual, una vez puestos en marcha los diferentes planes, hay que ir obteniendo la información necesaria para los diferentes responsables con el fin de que se puedan introducir oportunamente las correcciones a que hubiera lugar (Madriz Silva, 2006).

Fueron varios los científicos pioneros en los principios de la planeación estratégica como son los casos de Igor Ansoff, Peter Drucker, Michael Porter, Henry Mintzberg y otros. El desarrollo empresarial siguió en ascenso y desde los principios del Siglo XX se descubrió la energía nuclear como una fuente de desarrollo y de guerra. El descubrimiento de la radioactividad por los científicos Henri Becquerel (físico francés conocido por su descubrimiento de la radiactividad natural), María Curie y Pierre Curie (científicos que marcaron pauta en el descubrimiento de la radioactividad) marcaron el comienzo del desarrollo nuclear en el siglo XX. Otros científicos importantes fueron Ernest Rutherford (a quien se le conoce como el padre de la física nuclear) al proponer el primer modelo nuclear identificando el núcleo atómico de la materia.

En 1932 James Chadwick (eminente físico inglés mejor conocido por su descubrimiento del neutrón) lo que permite un entendimiento más completo del núcleo atómico. En 1938 se descubre la fisión nuclear según los trabajos de Otto Hahn (químico alemán mejor conocido por su descubrimiento de la fisión nuclear) y Fritz Strassmann junto con la interpretación teórica de Lise Meitner y Otto Frisch que descubren la fisión nuclear del uranio, abriendo la posibilidad de liberar grandes cantidades de energía a partir del núcleo atómico.

En los años 40 del siglo pasado se desarrolla el Proyecto Manhattan que tiene lugar entre los años 1940-1945 durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos inició dirigido por J. Robert Oppenheimer; este proyecto culmina con la creación de las primeras bombas atómicas, utilizadas en Hiroshima y Nagasaki en 1945. La primera central nuclear comercial fue la planta de energía nuclear de Obninsk, situada en la Unión Soviética.

Evidentemente el desarrollo de la energía nuclear ha sido uno de los avances más importantes en el desarrollo tecnológico de la humanidad, aunque en ocasiones han sido acciones desfavorables que es un tema de otro tipo de estudio. Al ser una industria muy útil y peligrosa ha influido positivamente en las empresas dando rigor a las operaciones y en mayor y menor medida ha influido en la industria. Tal es el caso del desarrollo de la calidad, se estima que la primera norma de gestión de calidad se ejecutó cuando en 1971 la Comisión Reguladora Nuclear (NRC)

de los Estados Unidos emitió el Título 10 CFR Parte 50, esta regulación establece los requisitos para la licencia y la operación de instalaciones nucleares en los Estados Unidos, abordando aspectos claves como el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento seguro de tales instalaciones. Años después en 1987 la ISO emitió las normas de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en primera instancia que luego fueron denominada normas de Gestión de la Calidad.

Estas normas son desde hace más de treinta años los cánones de calidad mundial. Después del surgimiento de estas normas se emitieron las ISO 14000 que son las normas de Gestión Ambiental en 1992, siguieron las normas de Control Interno a partir del Informe COSO en 1994, le siguieron la OSHAS 18000 de Seguridad y Salud que más tarde se convirtieron en las ISO 45000 y por añadir otra norma impactante las normas de riesgos ISO 31000. Por estos años surgió el cuadro de mando integral que es un modelo de planeación que impactó positivamente en el mundo empresarial (Soler González, 2009). Como demuestran los hechos presentados, la dirección de una empresa no se soporta improvisaciones y para dirigir una empresa hay que tener conocimientos amplios de la gestión empresarial contemporánea. Evidentemente el director de un Hospital debe ser un médico, el director de una fábrica de tractores debe ser un Ing. Mecánico y así los directores de empresa deben ser expertos en la rama de la ciencia que se desarrolla la empresa en cuestión.

La carrera que más estudia la teoría de la Gestión de Empresa es la carrera de Ingeniería Industrial, pero de igual es imposible ser un amplio conocedor de todas estas normativas además de la tecnología que utiliza la agrupación que dirige. Por esa razón, las empresas contemporáneas actuales establecen un departamento de gestión que se encarga de asesorar al director y demás ejecutivos del aspecto operativo de la gestión de la empresa.

Este análisis se genera para exponer alguna recomendación que evite las malas prácticas empresariales que llevan a las empresas a la inestabilidad. Un director de empresas y sus ejecutivos deben tener ante todo alineado con lo que estudiaron en la universidad y la empresa en que están ubicados. Es decir, un director de empresa mecánica no puede tener como máximo ejecutivo a un abogado. Los abogados son necesarios en las empresas para atender los problemas legales, las contrataciones apropiadas, la resolución de litigios legales - financieros y otras cuestiones.

Es común que el director de una empresa sea civil sea un militar retirado. Esto es inadmisibles, el contexto de una unidad militar no es el mismo que una empresa civil. En las unidades militares está establecido que los oficiales tengan un comedor aparte de los soldados, esta simple situación no se puede establecer en empresas de la vida civil. Es decir que una condición necesaria y suficiente es

que el máximo ejecutivo de la entidad tenga su título profesional ligado a la actividad de la empresa. Además, a cualquier cargo de dirección contemporáneo debe tener un nivel de competencia meridiano de las tecnologías de la información, de la gestión de mando de una empresa, de la gestión de calidad y otras normas ya descritas.

Si estas máximas no se cumplen el desastre está garantizado. Es por eso, que se necesita liderazgo que lo va a propiciar la competencia de la persona. Otro de los errores más comunes es nominar como jefe a la persona que muestre los mejores resultados técnicos e intelectuales.

Se expresa en la literatura que el mando es cultura y arte, pero puedes tener mucha cultura tecnológica y no tener arte para mandar a un grupo de personas. Ciertamente ante todo tengas cultura en tu campo de acción, pero hay que evaluar la forma en que mandas, es decir el arte que tengas, hay dos aspectos que pueden complicar el mando ente empresarial. Uno es el nepotismo, nombrar un jefe de empresa porque es el hijo del dueño es una acción fatal. Un ejemplo claro de esto es como en el mundo del deporte los dueños del equipo tratan de contratar al mejor manager y los dueños aparecen como los accionistas principales.

Otro nombramiento polémico en una empresa es que designen al gerente de una empresa por preferencias políticas. Por último, se trae las experiencias de designar a un rector universitario por su currículum vitae. Generalmente los profesores de élite de una universidad generalmente no son proclives a aceptar altos cargos en la jefatura universitaria, ¿Por qué? ¿Si el rector es el puesto mayor remunerado? Muy sencillo los trabajos administrativos restan el tiempo a la capacitación e investigación y los parámetros asociados a investigaciones y artículos decaen con el mando. Un profesor bien ranqueado tendrá un alto índice Hirsch que es un referente para las contrataciones de otras universidades y la carga administrativa se limita a impartir sus clases.

Sin lugar a duda la selección de ejecutivos en las empresas es un aspecto importante y se han creado metodologías específicas. En las últimas tres décadas en la investigación sobre selección de personal se han logrado grandes avances en el conocimiento de la validez predictiva de los instrumentos gracias a las nuevas técnicas metodológicas empleadas, particularmente la utilización del metaanálisis psicométrico (Hunter & Schmidt, 2004). Sin embargo, para poder tener el personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, etc. Políticas que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos.

Y en este sentido Menguzzato & Renau (1991), sostienen que la estrategia empresarial debe tener coherencia con los elementos claves de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología, recursos humanos, y

otras). Domínguez Santiago (2008), declara que escoger un directivo para un puesto importante es una cuestión complicada, existiendo ejemplos icónicos como fue el gobierno de Ronald Reagan donde se seleccionó el personal ejecutivo del gobierno. Como criterio de selección Reagan buscaba personas que compartieran su visión conservadora y sus principios políticos, incluyendo la reducción del tamaño del gobierno, la promoción del libre mercado y una postura fuerte contra la Unión Soviética. También valoraba la experiencia y la competencia administrativa. Se consultó a líderes del Partido Republicano, grupos de interés y asesores cercanos para identificar a posibles candidatos. Las recomendaciones y referencias personales jugaron un papel importante en el proceso de selección. En este caso Reagan escogió sus ejecutivos de acuerdos al criterio conservador que republicano que el promulgaba.

De acuerdo con Rechino (2000), la selección de personal implica detectar los rasgos relevantes para un puesto que posee un individuo, utilizando unos métodos particulares y de acuerdo con un perfil bien definido. Las personas responden a las situaciones desfavorables de manera muy diferente a como lo hacen en situaciones favorables. En general, en situaciones desfavorables, las personas tienden a buscar seguridad (Nash, 2011).

De igual forma las personas ejecutivas se pueden escoger por competencias utilizando herramientas ligadas a la lógica difusa. *“Las competencias son características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación”* (Spencer & Spencer, 1993, p. 5). Las competencias son *“características de personalidad, derivadas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*. (Allen, 2003, p. 9)

Los ejecutivos contemporáneos se les exige de conocimientos medios de informática, de normas de gestión y de modelos avanzados de gestión como ISO 9000, ISO 31000, ISO 45000 y otras. Todos esos conocimientos (competencias) son variables inciertas, pero cuando analizas muchas de ellas puedes llegar al objetivo que persigues. Las competencias representan la combinación de atributos en cuanto al conocimiento y sus aplicaciones, aptitudes, destrezas, habilidades y responsabilidades, que describen el grado de suficiencia y eficacia con que un individuo es capaz de llevarlos a cabo, ya sea profesional o académicamente; en este caso, los docentes universitarios (Canto, 2009).

Existen trabajos publicados respecto a la gestión de competencia utilizando herramientas difusas. Existe varios métodos de selección de ejecutivos como son en el sector empresarial:

1. **Búsqueda de Ejecutivos:** Este método implica contratar una firma especializada en la búsqueda de ejecutivos para identificar y atraer a candidatos cualificados para posiciones de alto nivel. Estas firmas utilizan

su red de contactos y su conocimiento del mercado para encontrar candidatos idóneos.

2. **Sucesión Interna:** Muchas empresas desarrollan planes de sucesión para identificar y preparar a empleados actuales para ocupar posiciones ejecutivas en el futuro. Esto puede incluir programas de desarrollo de liderazgo y mentoría.
3. **Evaluación por Competencias:** Este enfoque evalúa a los candidatos en función de un conjunto de competencias clave necesarias para el rol ejecutivo. Las evaluaciones pueden incluir entrevistas, pruebas psicométricas y análisis de casos. En el sector gubernamental existen diferentes métodos como son:
 - 1) **Nombramiento Político:** En muchos países, altos funcionarios gubernamentales son nombrados directamente por líderes políticos, como el presidente o el primer ministro. Estos nombramientos a menudo reflejan la confianza y la alineación política del candidato con el líder.
 - 2) **Proceso de Selección Meritocrático:** Algunos gobiernos implementan procesos competitivos y basados en méritos para seleccionar altos funcionarios. Esto puede incluir exámenes, entrevistas y evaluaciones de desempeño.
 - 3) **Comisiones de Selección:** En algunos países, existen comisiones o comités independientes que supervisan el proceso de selección para asegurar que sea justo y basado en méritos.

Estas comisiones pueden incluir expertos en recursos humanos, representantes del sector público y miembros de la sociedad civil. Como se puede deducir la selección de ejecutivos empresariales y de autoridades gubernamentales es un tema complicado e incierto y requiere de un estudio. La literatura está llena de líderes a través del tiempo, pero son pocos cuando lo comparas la cantidad de generaciones han pasado por la tierra.

CONCLUSIONES

Escoger los directivos a cualquier nivel es una tarea ardua y compleja llena de intangibilidades y sus resultados se muestran en la medida que llega el ascenso, y su destitución. Para un determinado cargo se necesita de un análisis profundo que tendrá aspectos intangibles. Tiene el futuro aspirante que tener los conocimientos teóricos y de mando necesarios para garantizar una buena selección y ejecución. Trate de no escoger al mejor, escoja el más capaz para el cargo de mandar. Recuerde que mandar es un arte que necesita un amplio aporte intelectual. Estarían prohibidos los familiares y las preferencias políticas. Mandar es un arte acompañado de mucha ciencia. Si no tiene un sustituto formado trate de nominar a un grupo de experto y se garantizará la imparcialidad y la calidad del evento.

En sentido general la selección de ejecutivos intermedios y altos es un proceso crítico que puede determinar el éxito o fracaso de una organización. Las metodologías rigurosas y diversificadas no solo mejoran la calidad del proceso de selección, sino que también aseguran que

las organizaciones puedan contar con líderes altamente competentes y preparados para enfrentar los desafíos futuros. Implementar las recomendaciones aquí presentadas puede resultar en mejoras significativas en los procesos de selección de ejecutivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, M. A. (2003). *La incertidumbre y la Gestión por Competencias Teoría de la, Incertidumbre*. Ediciones Granica.
- Antunes Saiz, V. I. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *COFIN*, 11(2), 1-8. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612016000200001
- Breaugh, J. A. (2013). *Recruitment: Science and practice*. Routledge.
- Campion, M. A., A; Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.
- Canto, P. (2009). El profesorado universitario en la sociedad del conocimiento: Competencias profesionales docentes. *Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 2(2), 87-89. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3110877&orden=231902&info=link>
- Castasiblanco, R. C. (2003). Algunos puntos cruciales del debate: el concepto de desarrollo sostenible. *Boletín de Geología*, 25(41), 1-20.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Person.
- Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías. *Pensamiento & Gestión*, (24). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100005
- Hunter, J. E. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Sage.
- Madriz Silva, R. D. (2006). Proceso de creación y de dirección de empresas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 10(39), 119-121. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212006000300005&lng=es
- Martínez Fajardo, C. E. (1995). Del concepto de productividad en el management clásico al concepto de eficacia en el management contemporáneo. *Innovar*, (6), 66-79. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19135>

- Nash, K. M. (2011). Threat and defense as goal regulation: From Implicit goal conflict to anxious uncertainty, reactive approach motivation, and ideological extremism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(6), 1291-1301. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/a0025944>
- Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Soler González, R. H. (2009). Procedimiento para la implementación de Balanced Scorecard en las empresas cubanas. (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Inc. John Wiley & Sons.