



# **Percepción y selección de personal, un análisis observacional desde la relación dinámica entre ambos paradigmas**

ENSAYO DE GRADO

PRESENTADO POR  
**JULIO CÉSAR ROA JIMÉNEZ**  
Como requisito para optar el título de  
**ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**TUTOR**  
**CÉSAR AUGUSTO PINZÓN TORRES**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**  
**BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**  
**2019**

## Tabla de contenido

Percepción y selección de personal, un análisis observacional desde la relación dinámica entre ambos paradigmas .....	1
Tabla de contenido .....	2
1. Introducción .....	5
2. Estado del Arte.....	7
3. Pregunta de investigación .....	12
4. Objetivos.....	13
4.1. Objetivo general .....	13
4.2. Objetivos específicos .....	13
5. Marco teórico .....	14
5.1. Análisis del concepto “selección de recursos humanos” y su relación con la variable percepción .....	14
6. Discusión .....	21
6.1. La posición de las organizaciones modernas frente al factor selección de personal” a través de constantes perceptivas, un análisis desde el concepto de la psicología laboral .....	21
6.2. Relación entre la percepción y proceso de selección de personal, un estudio observacional desde los elementos conceptuales derivados de la teoría de las organizaciones. ....	25
Conclusiones.....	27
7. Recomendaciones.....	29
8. Referencias .....	30

## Índice de figuras

Figura 1 Proceso de selección explícito por Wright et al (2001) .....	16
Figura 2 Fluctuaciones del proceso categorizante .....	19
Figura 3 Construcción de las áreas y selección del personal .....	21
Figura 4 Estrategia 4C's selección de personal IBM.....	24

## Resumen

El presente ensayo de investigación busca demostrar cuál es la relación que existe entre los procesos de selección de personal y la categoría “percepción”. Para esto, fue planteado un objetivo general, cuya naturaleza buscaba determinar cuál es la relación dinámica que existe entre los “percepción” y selección del personal sobre organizaciones jerárquicas y lineales. Para el desarrollo de este ensayo fue utilizada una metodología de enfoque cualitativo, la cual ha permitido al autor analizar teorías, métodos y conceptos epistémicos correlacionados con la construcción de acápites que, de una u otra forma, llegarían a identificar tres constante claves para entender dicha relación: la interdependencia, el dinamismo y la interacción directa de los actores involucrados.

**Palabras claves:** selección, personal, percepción, procedimiento, organización

## Abstract

The present research essay sought to demonstrate the relationship that exists between the personnel selection processes and the category "perception". For this, a general objective was proposed, whose nature sought to determine what is the dynamic relationship that exists between the paradigm's "perception" and selection of personnel on hierarchical and linear organizations. For the development of this essay, a methodology of qualitative approach was used, which would allow the author to analyze epistemic theories, methods and concepts correlated with the construction of paragraphs that, in one way or another, would identify three constant keys to understand this relationship: the interdependence, the dynamism and the direct interaction of the actors involved.

**Keywords:** selection, personnel, perception, procedure, organization.

## 1. Introducción

La investigación a desarrollar encontrará, en la búsqueda e identificación de la relación entre las categorías: percepción y selección de personal, una ruptura epistémica que permitirá establecer la relación entre dos intereses propios de la organización: los recursos humanos y la práctica de procedimientos interdependientes a la hora de categorizar, seleccionar y organizar al personal requerido en los sistemas funcionales de la empresa u organización lineal y jerárquica.

Esta investigación representa, para los segmentos económicos y comerciales de la dimensión social, un compendio de objetivos y posiciones teóricas, las cuales indicarían que sí existe una relación entre la percepción y el proceso de selección; por tanto, no habría independencia alguna que permitiera a las organizaciones modernas llevar a cabo procesos categóricos en los que no exista un viso propio del comportamiento humano.

Para dar claridad a esta última categoría, el investigador emplea, en el segundo acápite, una visión interpretativa del parámetro psico-laboral, en el que se determinaría, mediante la descripción de los procesos selectivos de Lego Group e IBM, que no solo existe una relación, sino que también existe una responsabilidad socio-organizacional por parte de la empresa moderna, en la que el sistema de contratación deberá estar atado a la concepción práctica que nace de la construcción de una identidad laboral, esta última, identificada mediante el empleo de estrategias conocidas como las 4C's, en las que, sin duda alguna, la percepción del líder del proceso de selección entraría a jugar un rol fundamental a la hora de categorizar y escoger el papel adecuado de los funcionarios a incluir en el sistema funcional de la organización.

Para la realización de este ensayo sería utilizada una pregunta de investigación, la cual demandaría identificar cuál es la relación entre la percepción y los procesos de selección de personal. Como se podrá observar, en las conclusiones se hallará una respuesta a la formulación del problema, sin embargo, durante el transcurso de la investigación podrían ser identificados los primeros visos que darían respuesta a la pregunta de investigación, cuyas naturalezas descriptivas reafirmarían que, si existe una relación, y que la misma se

caracterizaría por la interacción de tres factores de interés dinámicos, interdependientes y directos.

Para dar una organización conceptual a la investigación, el lector podrá analizar el documento a partir, primeramente, de la realización de un estado del arte en el que fueron descritas las posiciones teóricas y resultados investigativos de seis académicos diferentes. En este análisis se pudo identificar que existe una ruptura epistémica, la cual no permite establecer, a virtud de las ciencias administrativas enfocadas en los paradigmas a la gerencia organizacional, cuál sería la relación entre el proceso selectivo y la forma influyente derivada de la percepción de los actores involucrados. Este hecho daría paso a la realización formal de la investigación que se presenta a continuación.

## 2. Estado del Arte

Para el desarrollo de la investigación será planteado, primeramente, un estado del arte que permita establecer cuáles han sido las investigaciones científicas realizadas en el campo de la selección del recurso humano y el empleo de la percepción como una herramienta útil al momento de categorizar y crear identidades laborales.

Uno de los principales representantes de este paradigma disciplinar puede identificarse desde la postura conceptual de Cascio (2015). El concepto Cascio (2015) sirve para determinar que, de una u otra forma, el proceso de selección debe obedecer una serie de parámetros organizacionales, los cuales, mediante el empleo de la figura de gobierno corporativo, terminan estructurando y definiendo el rol primario del laborante. Es decir, la selección y categorización, en función de las ponencias investigativas de Cascio (2015), no solo serviría para dar orientación al objetivo misionales que se encuentra correlacionado con talento humano, sino también para dinamizar, a través de la contratación de servicios adecuados, cada una de las áreas de gestión que hagan parte de la compañía.

Así, por ejemplo, el sistema funcional y general de una organización dependería directamente de la capacidad de gestión que poseen las áreas diseñadas para la administración del recurso humano. De no existir mecanismos apropiados para la selección, el proceso de categorización dejaría de lado lo que Cascio (2015) llama “virtud interdependiente de los roles laborales”. Dicha virtud, discute el autor, sirve para reconfigurar el concepto objetivo de las áreas de gestión siendo que, el área de gestión a reforzar, contará con un segmento poblacional idóneo a la hora de materializar procesos empresariales asociados con la toma de decisiones.

Sin embargo, y a pesar de observar cierta vicisitud directa en las ponencias de este autor, el mismo también deja abierto un debate conceptual en el que no harían parte del proceso de selección elementos subjetivos derivados del concepto “percepción”. Es decir, para Cascio (2015), un proceso de selección debiera obedecer, en todo momento, un característico técnico, cualificado por el proceder protocolario de un sistema ya diseñado.

Apoyando la posición de Cascio (2015), el concepto claro de selección y categorización del personal podría entonces ser explícito desde la justificación teórica que De Cenzo, Robbins & Verhulst (2016) habrían dado al proceso de categorización del recurso humano a partir de un espectro inter-organizacional. Para estos investigadores:

(...) un área de gestión como la del talento humano, en especial, microfocalizada hacia la selección debe desprender de sus sistemas objetivos fenotipos alterables como, por ejemplo; preferencias, percepciones, influencias visuales o recomendaciones personales. Esto, planteando que, de manera acrónica, el proceso de selección se dirige en gran cantidad de veces hacia la determinación y posterior evaluación de habilidades y demás competencias útiles para el área funcional de la gestión a implementar o mejorar. (De Cenzo et al., 2015, p. 53)

De Cenzo et al. (2016) incluyen una serie de vectores externos, cualificados con el estatus de “in-determinantes organizacionales”, capaces de desestabilizar el modelo objetivo y estratégico proyectado para la consolidación de los planteamientos administrativos, financieros, tecnológicos y operacionales de la organización. Ahora bien, la concepción de De Cenzo et al. (2016) se tornan mucho más explicativa una vez que esta es interconectada con la presunción praxeológica de Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2017). Aunque Noe et al. (2017) descartan un posible impacto venidero de preceptos in-determinantes, estos sí son claros al debatir que ciertos vectores generados por la insuficiencia de protocolos administrativos podrían llegar a desarticular el arquetipo empresarial diseñado para; coordinar, controlar, supervisar y proteger.

Dichos vectores (in-determinantes categóricos) provendrían de escenarios empresariales en los que la selección del personal si estaría, de forma irrestricta, asociada con paradigmas subjetivos provenientes de la percepción de los involucrados en el proceso. Dicho en otras palabras, la percepción, en este caso, jugaría un rol influyente sobre el factor determinante de los actores involucrados al ciclo de selección. Entonces, si se analizaran los principios expuestos por Noe et al. (2017), saldrían a la luz nuevos interrogantes generados por la indefinición conceptual que existe entre: percepción, categorización y creación de las identidades laborales.

Estos cuatro principios, también empleados por Noe et al. (2017) al momento de estructurar marcos interpretativos direccionados hacia la función *ad hoc* de las diferentes



áreas de gestión empresarial, conforman un centro de gravedad en el que, en efecto, sería el concepto de “selección y clasificación del recurso humano” una constante de interés organizacional; por consiguiente, debate el investigador, este no puede poseer independencia generalizada de elementos subjetivos, otrora: percepción o caracterización de personalidades basadas en una visión neurolingüística que yace en la variable “impresiones personales”.

Sumado a esto, debate Castellanos, (2017), teniendo en cuenta algunos resultados investigativos, productos del pensamiento de Noe et al. (2017), el proceso de selección y categorización del talento humano comprometería la obediencias a tendencias contextuales, las cuales se hallan re-direccionadas hacia la explotación del conocimiento disciplinar del laborante; solo de esa forma, podrían llegar a materializarse ideas prospectivas como las planteadas por Henry Chesbrough y sus posiciones teóricas interpretadas a favor del arquetipo; “innovación abierta”.

Aunque este investigador permite entrever un punto de vista claro en el que la ecuación en la que co-existen: selección de personal, personal, explotación del conocimiento e innovación, el mismo también facilita el análisis de una visión objetiva, microfocalizada hacia al propósito investigativo del ensayo en desarrollo, es decir, la percepción interpretativa de las características del trabajador a seleccionar, en especial, aquellas de las que pueden captarse compendios de acción intelectual, terminaría, tarde o temprano, favoreciendo o desfavoreciendo el actuar propio de todos los actores presentes en el proceso.

Contrariando a la idea expuesta por Castellanos (2017), Pantoja (2018), haciendo uso de la teoría de la innovación abierta de Chesbrough (2003), explica que no pueden existir en los esquemas de selección elementos imperfectos, interconectados con variables neuropsicológicas generadas por la aparente “experticia” de uno de los actores ejecutantes. Así las cosas, la selección y posterior proceso de categorización tendrían que obedecer cinco principios básicos.

El primero de ellos es concerniente con la caracterización de los roles y funciones, mientras que el segundo, muy alineado con el precepto claro de la función, hace alusión a la

ejecución de los protocolos de acción. El tercero a la creación de la identidad labora y el cuarto, al análisis e interpretación de datos que permitan conocer el nivel de competencia y habilidad socio-laboral del sujeto interesado, en este caso, del aspirante a ocupar una o varias áreas para gestión organizacional.

Como se pudo observar, la posición de Pantoja, al igual que la de Cascio (2015) es estrictamente lineal, no comparte la inclusión de factores subjetivos al momento de desarrollar procesos de selección, mucho más si dichos factores provienen de elementos “imperfectos” tales como; percepción o impresión”. No obstante, y combinando ambas posturas, las subjetivas-perceptivas, y las mecanicistas, protocolarias, Berman (2019) trae a colación una visión bi-temática de la selección de personal en la que, haciendo uso de una concepción Neuro-lingüística, serían expuestas dos ideas claras, ambas, interdependientes al proceso de selección, a sus protocolos y a la capacidad analítica de los comportamientos poseída por el actor primario<sup>1</sup> (gerente del talento humano).

Para Berman (2019): “(...) la sistematicidad y el subjetivismo, encabezados por la percepción de ambos actores, es vital cuando se desea seleccionar o aspirar a una construcción conjunta de identidades laborales, no puede haber independencia alguna entre ambas dimensiones” (p. 73). Tal imposibilidad, la de la independencia, nacería de la necesidad que ambas dimensiones representan. No podría existir un complemento funcional, de no haber un proceso categórico que integra ambas constantes; el procedimiento y la percepción de los sujetos incluidos en el proceso.

Las ponencias expuestas en este estado del arte sacarían a relucir diversos conceptos teóricos. Todos los conceptos expuestos difieren o soportan la idea de que si se llevara a cabo un proceso de selección moderno la percepción de los actores principales – gerentes de recursos humanos- jugaría un rol fundamental a la hora de caracterizar posibles escenarios en los que las identidades laborales representarían un interés de proporciones estratégicas para el objeto comercial y financiero de la organización. Sin embargo, otras posturas claras, basadas en hechos científico-sociales y científico-laborales demarcarían que

---

<sup>1</sup> En el ensayo se hace alusión al actor primario como a aquel gerente de recursos humanos o líder encargado del proceso de evaluación y selección del personal. El actor secundario correspondería, entonces, a la identidad del aspirante o preseleccionado.

la percepción, empleada como a un concepto influyente durante el desarrollo de procesos de selección no sería o debería ser una constante de interés representativa, puesto que, para tal fin, el de la selección, deberán existir procedimientos claros, sistémicos y estructurados que puedan dejar de lado toda aquella concepción inter-subjetiva capaz de alterar el proceso de categorización y posterior creación de las identidades laborales.

La realización de este análisis sobre el debate y la argumentación de los investigadores, académicos y autores, permitiría entrever una ruptura epistémica<sup>2</sup> en la que no existiría claridad teórica, conceptual o científica que pudiera establecer la veracidad sobre un interrogante: **¿Cuál es la relación dinámica entre la “percepción” y los procesos de selección en organizaciones lineales y jerárquicas?**

Para dar respuesta a esta pregunta, el ensayo en desarrollo contará con tres facetas investigativas. La primera de ellas irá de la mano de la construcción de un análisis científicista de la relación que existiría entre los procesos de selección del recurso humano y la variable percepción. Lo anterior, visto desde un imperativo in-determinante explícito por Cascio (2015), es decir “el proceso de categorización”. La segunda parte, busca exponer, desde una perspectiva psico-laboral, cuál es la posición de las organizaciones modernas en relación con la realización de procesos de selección de personal que incluyan vectores de afección tales como; percepción, caracterización subjetiva, impresión personal, etc. La tercera parte, haciendo uso de la teoría de las organizaciones, determinará si, en efecto, existe una relación interdependiente entre los procesos de selección de personal y constates perceptivas caracterizadas por la subjetividad de los actores que se encuentran involucrados con el proceso.

A través de los acápites expuestos, la investigación buscará identificar si existe dicha relación haciendo uso herramientas teóricas, derivadas de un análisis categorial, este último, proveniente de un enfoque de investigación de tipología cualitativa.

---

<sup>2</sup> Se refiere, la ruptura epistémica, a toda vació que emerja de la no interpretación de variables de conocimiento. En este caso, se llamaría ruptura a la desagregación o debate conceptual que afirme, en definitiva, cuál es la relación entre percepción y selección del recurso humano o, si de lo contrario, no habría conexión interpretativa alguna.

### **3. Pregunta de investigación**

Después de haber hecho una exhaustiva revisión de varias investigaciones, queda claro que estas apuntarían a una ruptura epistémica, la cual daría origen a la siguiente pregunta de investigación: **¿cuál es la relación dinámica entre la “percepción” y los procesos de selección en organizaciones lineales y jerárquicas?**

## 4. Objetivos

### 4.1. Objetivo general

- **Determinar** cuál es la relación dinámica que existe entre la “percepción” y los procesos de selección en organizaciones lineales y jerárquicas

### 4.2. Objetivos específicos

- **Realizar** un análisis interpretativo del concepto “selección de recursos humanos” y la percepción
- **Describir** la posición de las organizaciones modernas frente al factor “Selección de personal” a través de constantes perceptivas, haciendo uso de factores analíticos asociados con la psicología laboral.
- **Analizar** la relación entre la percepción y el proceso de selección de personal a través de los elementos conceptuales derivados de la teoría de las organizaciones.

## 5. Marco teórico

### 5.1. Análisis del concepto “selección de recursos humanos” y su relación con la variable percepción

La selección del recurso humano se ha transformado, según Notani (2000), en un subsecuente de variantes diversas, el cual encuentra en la identificación de los perfiles requeridos, elementos necesarios para dar completitud a los diferentes procesos empresariales. Por tanto, debatir temáticas asociadas con la línea histórica y evolutiva del proceso de selección de personal o cualquier otra constante disciplinar allegada al tema en mención demandaría denotar, en efecto, la estructuración categorial expuesta por Shumpeter, esta última, direccionada hacia el paradigma “perfilación de los cargos” y selección de los mismos a través de variables objetivas -protocolos- y subjetivas -caracterizaciones mediante el empleo de la percepción determinante del gestor de los recursos humanos-.

De acuerdo con Notani (2000):

(...) perfilar al trabajador, no solo incrementa el nivel productivo de las zonas funcionales, también, permite a la organización preestablecer formas sistémicas de clasificación que faciliten la proposición de metas organizacionales, indicadores de rendimiento, etc. (p. 83)

Por tanto, desde la perspectiva inter-dinámica de Shumpeter, la categorización de perfiles, no solo impulsaría el concepto “funcional” de la operación, también dinamizaría el rol *ad hoc* de los trabajadores. De no existir tal categorización, el desempeño del área de gestión se vería a si misma impactada por una serie de constantes alternas, las cuales encuentran en la ralentización de los procesos un patrón común a la hora de ubicar roles, funciones e identidades. Es de allí, de la identidad laboral, de donde se deriva el paradigma selección y categorización. Ambas variables, hacen parte de un esquema funcional, de naturaleza organizacional, el cual busca en la especificación de roles la consecución de perfiles que puedan potenciar el área de gestión, mientras que, a su vez, incrementan niveles efectivos, direccionados hacia el fenotipo institucional que yace en la constante “producción”.

Ahora bien, Shumpeter distingue en esta relación una ecuación principal en la que efectividad y producción se originarían, primeramente, mediante el empleo de procesos de selección especializados. Estos procesos, ajenos en su totalidad a la mecanicidad de los imperativos operacionales impuestos por un protocolo, son exclusivamente humanísticos, lo que daría a entender que, de una forma u otra, a este, entrarían a interactuar aspectos básicos del devenir personal; percepciones, identidades, categorizaciones e impresiones subjetivas.

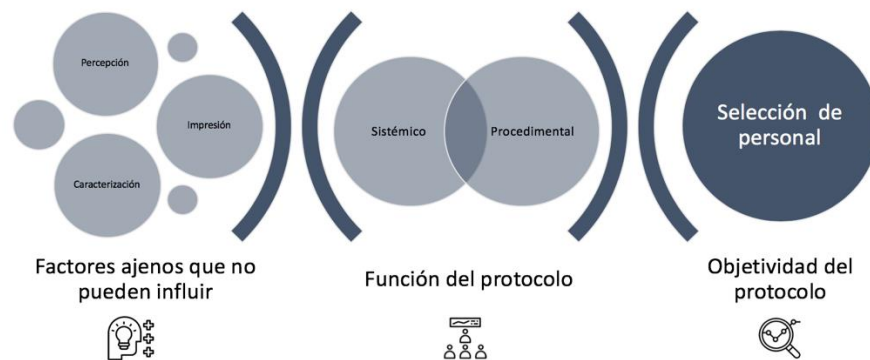
Sería imposible, argumenta el autor, separar cuestiones humanas de sistemas organizacionales, mucho más, de aquellos que se encuentran diseñados para administrar de forma directa lo que este mismo autor llamaría “el recurso humano”. A diferencia del recurso financiero o del estratégico, el humano tendría que ser administrado desde la opinión, la percepción, la presunción y la hipótesis, por consiguiente, plantear y estructurar protocolos que no incluyan durante la fase selectiva al concepto perceptivo directo, implicaría desmeritar y desnaturalizar facultades y ventajas conexas con la identificación de comportamientos, rasgos y características propias de la personalidad del interesado en construir identidad laboral.

Así las cosas, la ecuación; efectividad y producción correspondería entonces a un resultado de intereses bilaterales: perfilación del recurso humano y empleo de variantes subjetivas (percepción). Frente a la posición de Shumpeter, pero configurando un concepto organizacional diferente, Wright, Dunford & Snell (2001) traerían al debate un concepto teórico diferencial en el que se encontraría en la fase “selección del recurso humano” un espacio intersectorial, el cual, de no efectuarse bajo el procedimiento diseñado por la organización, podría llegar a desencadenar inconvenientes sistémicos, desarticuladores para el proceso funcional interno, este último, requerido durante la materialización del ciclo de producción.

Se observa, que para Wright et al. (2001) la mecanicidad del protocolo de selección terminaría siendo el responsable de acciones futuras generadas del comportamiento disciplinar, operativo o laboral del trabajador. Dicha mecanicidad, imposibilitaría, desde la visión de los investigadores mencionados, la inclusión de elementos perceptivos que

coadyuven al entrevistador (gerente de recursos humanos) a establecer un análisis circunstancial del comportamiento de los aspirantes; así las cosas, la elección y posterior selección se llevaría a cabo mediante la imposición de faces y procedimientos sistémicos ajenos a la percepción directa de los actores primarios y secundarios.

La postura Wright et al. (2001) implicaría que: “(...) una organización se haya en la obligación de diseñar procesos en los que el concepto de contratación obedezca a; tipologías, rendimientos, cualidades personales y capacidad dinámica” (p. 52); de no considerar estos elementos durante el diseño de la estrategia para la perfilación y selección de personal, no existirían entonces elementos fácticos que permitieran al gerente del área de gestión llevar a cabo el proceso de categorización del recurso humano, disminuyendo así la función propia de los preceptos que subyacen en “pre-selección y selección” y otorgando, de acuerdo con los autores, un espacio interpretativo al vector perceptual en el que habría cabida para errores o gaps sistémicos generados por la inclusión de paradigmas subjetivos, no cuánticos, al proceso de selección de personal, este caso, construcciones de identidades laborales a partir de la categoría “percepción”. (Ver figura 1)



**Figura 1** Proceso de selección explícito por Wright et al (2001)  
Fuente: elaboración propia del investigador

Otra de las visiones conceptuales para analizar la presunción figurativa que emerge del empleo de la percepción sobre el proceso de selección de personal y, de la posterior creación de “identidad laboral”, provendría de las aseveraciones teóricas planteadas por Brass (2003). Para Brass (2003): “(...) la selección del personal constituye un modo



prospectivo de identificación de roles que podrían dinamizar o ralentizar el proceso de gestión y producción” (p. 20). Por consiguiente, si de tal proceso dependieran los distintivos y objetivos estratégicos de la organización, este – el proceso de selección- debería construirse mediante el empleo de variables o constantes de interés que no excluyan cualquier tipología de vector o factor de influencia que pudiera terminar alterando el objeto práctico del proceso de categorización. Por ende, si la percepción del actor principal ayudara a generar una mejor visión de las contrataciones a realizar, esta, sin pesquisa alguna, demandaría la conformación de núcleos de acción en lo que el proceso de selección se habría categorizado a través de:

- i. Empleo de la medición de capacidades
- ii. Inclusión de la opinión perceptiva del gerente de recursos humanos
- iii. Análisis mixto de las variables que salgan a la luz una vez que inicia el proceso de selección
- iv. Amplitud de las dimensiones organizacionales que permitan caracterizar el comportamiento y cualificación del aspirante a través del análisis proxy de los entrevistadores

Desde la postura conceptual de Brass (2003), se debatirían dos direccionamientos claves para la construcción de antecedentes que facilitarían a la investigación encaminar el objetivo hacia la determinación de los factores que generan importancia a la hora de seleccionar el recurso humano de una organización lineal o jerárquica.

El primero de estos factores se encuentra relacionado con la conformación de un comité organizacional encargado de administrar, no solo el recurso humano interactuante, sino también el proceso de incorporación, este último, orientado hacia la construcción de tareas necesarias durante la materialización de gestiones óptimas, interdependientes y altamente efectivas. A través de dicho comité, la decisión, perfilación y caracterización de roles laborales, no obedecerá una sola posición yacida en las necesidades organizacionales, contrario a esto, la decisión se llevaría a cabo mediante el conceso de las proposiciones expuestas, lo que permitiría al gerente de zonas de gestión ejecutar procesos para la toma de decisiones estructurados, alienados a la sub-secuencia de datos, guiados hacia la

consecución mancomunada de los objetivos estratégicos planteados, todo esto, acudiendo a un proceso de selección mixto, apto para analizar conceptos perceptivos derivados del comportamiento de aquel que aspira a construir una identidad laboral<sup>3</sup>.

El segundo vector, también reconocido por Brass (2003) como factor de “articulación” se encuentra relacionado a través de las variantes interdependientes que hacen parte de la zona de gestión, control y supervisión de procesos. Para Brass (2003): “(...) si el recurso humano contratado no cuenta con la experticia requerida, un proceso no solo se vería traumatado, también se hallaría inarticulado, desprendido del objetivo misional organizacional” (p. 73), por ende, la articulación de los factores operacionales y administrativos deberían estar dirigidos a un mismo punto de interés; la consolidación de los objetivos estratégicos planteados por la junta directiva.

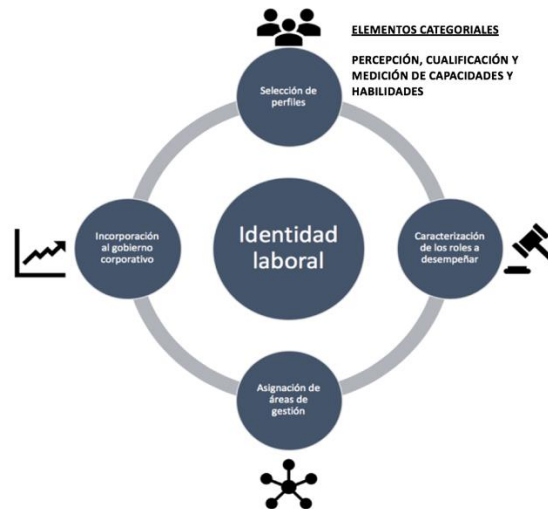
Resumiendo hasta acá, diferente a la hipótesis teórica de Wright et al. (2001), la concepción de Brass (2003) si abriría un espacio para la inclusión de elementos subjetivos, generados por la conexión entre los procesos de selección y la percepción directa de los gerentes del recurso humano. En cuanto a esto, la visión de Brass (2003) establecería un paradigma en el que el recurso humano, o por lo menos su percepción, conseguiría en la fusión de los elementos subjetivos-perceptivos y objetivos-cuánticos una cohesión adecuada al momento de evaluar capacidades, comportamientos, tipologías y habilidades laborales no contempladas en un procedimiento mecánico-organizacional encaminado a la selección del recurso humano.

Similar a la posición de Brass (2003), pero incluyendo en el debate un tema de modernidad empresarial, Gómez, Balkin & Cardy (2007) permiten a esta investigación entrever una necesidad correlacional que existe entre: selección de personal y subjetividad perceptual (perceptividad). Ambas variables, aunque parecieren diferentes desde un punto de vista exclusivamente disciplinar, poseen visos similares, los cuales crean dependencia inter-sistémica debido a la cantidad fluctuaciones socio-humanísticas que se

---

<sup>3</sup> La identidad laboral es un concepto de Joseph Lang, el cual busca explicar la relación entre organización y necesidad funcional. En otras palabras, la identidad laboral se conocería como el cargo a desempeñar, ocupar u otorgar.

desprenden del análisis del comportamiento, la construcción de una primera impresión y la posterior creación de las identidades laborales, todas estas, variables derivadas de una opinión profesional basada en percepciones directas.



**Figura 2** Fluctuaciones del proceso categorizante  
Fuente: elaboración propia del investigador con información recuperada de IGO (2016-2017)

Desde la visión de Gómez et al. (2007), los procesos categoriales y perceptivos deberían contemplar en sus procedimientos direccionales constantes perceptuales, las cuales puedan facultar al gerente o líder del proceso de selección para llevar a cabo ciclos organizacionales en los que el análisis del comportamiento de los aspirantes pueda influir y determinar posiciones fuertes a la hora de ejecutar el filtro selectivo<sup>4</sup>.

Las afirmaciones de Gómez et al (2007) darían vía libre a esta investigación para incluir el concepto multi-direccional planteado por Caldarola, Picariello, & Castelluccia (2015). Estos académicos afirman que: “(...) el juego de roles empresariales es influenciado por la capacidad de los actores, sin embargo, tal selección no podría materializarse si el planteamiento de la identidad laboral obedecería a un sistema de selección único “(Caldarola et al., 2015, p. 73); por ello, el sistema de selección tendría que obedecer una

<sup>4</sup> En este caso el “Filtro Selectivo” contemplaría a aquella figura organizacional encargada de seleccionar, evaluar y contratar recurso humano suficiente para solventar procesos propios del concepto operativos, sistemático y funcional de la empresa, organización o institución.

variante multi-categorica en la que la subjetividad de los elementos empleados en la selección del personal<sup>5</sup> tendría una significancia direccional para la relación existente entre: objetivo estratégico-empresarial y la funcionalidad propia del trabajador.

La perspectiva de Caldorala et al. (2015) se torna descriptiva una vez que los autores incluyen en la formulación del sistema de selección de tres variables de interpretación, las cuales facilitan entender cuál es la relación entre percepción, como elemento subjetivo, y los procesos de selección del recurso humano. La primera de ellas hace alusión a la caracterización del puesto. Aunque esta es independiente a la capacidad del perfil solicitado, si es responsabilidad directa de la organización, por tanto, su estructuración obedecería a fenotipos corporativos planteados por la junta directiva, esta etapa, aplicada al proceso de selección y categorización es llamada por Caldorala et al. (2015) como “percepción directa”.

El segundo de ellos expone la “construcción del área de gestión” como a un dinamizante sectorial, en el que es creada la necesidad, siendo que, de no existir vacío sistémico alguno, no existirían preceptos organizacionales que requirieran la contratación de nuevo capital humano, para esto es empleada la percepción alterna. El tercero, alusivo al objeto de la presente investigación, correspondería a la fase de selección per se. Para tal fin, son propuestos por Caldorala et al. (2015); cuatro fenotipos claves: percepción, identificación, descripción y observación directa. Todas a estas, a excepción de la percepción, hacen parte de una estructura organizacional lineal, diseñada con base en protocolos básicos u experimentales. de forma que, el elemento vectorial “percepción”, entraría a jugar un rol agregado, dinamizante y empleable durante la caracterización de los comportamientos y actitudes del actor aspiracional (entrevistado o aspirante al cargo). Con el fin de dar al lector un ejemplo gráfico de los elementos interpretativos de Caldorala et al. (2015) es diseñada la figura que se relaciona a continuación:

---

<sup>5</sup> Los elementos subjetivos empleados en la selección del personal harían referencia a la percepción del gerente o seleccionador, a la asignación y dirección de las funciones propias y a la construcción de un escenario en el que la selección del personal radique en cuestiones mixtas.



**Figura 3** Construcción de las áreas y selección del personal

Fuente: elaboración propia del investigador con información recuperada de Caldorala et al. (2015)

La concepción de los investigadores acá relacionados determinaría que, en efecto, si existe una relación cercana entre la selección de personal y la variante “percepción”. Sin embargo, esta relación es distante de los protocolos y procedimientos establecidos por el sistema funcional de la organización; no obstante, variables subjetivas como la percepción harían parte del procedimiento ya que el mismo es ejecutado por actores primarios y secundarios en los que, por naturaleza humana, se hallarían inmersas formas de interpretación contextual en las que el comportamiento de los entrevistados o aspirantes construirá en el actor o gerente del recurso humano una idea primaria de la actitud que el funcionario podría tener frente a retos, metas u objetivos interpuestos a través de los gobiernos corporativos o de las juntas directivas.

## 6. Discusión

### 6.1. La posición de las organizaciones modernas frente al factor Selección de personal” a través de constantes perceptivas, un análisis desde el concepto de la psicología laboral

Si se buscara observar cuál es la posición de las organizaciones modernas frente al proceso de selección de personal, mediante el empleo de categorías conexas pero diferentes, es decir, percepción versus funcionalidad y sistematicidad programada, se haría implícito estudiar la posición y consideración que la organización u empresa moderna le da al segmento psico-laboral.

Para Johnson (2017): “(...) la psicología laboral aplicada a los procesos de selección de personal corroboraría que, de una u otra forma, todo proceso empresarial se encontraría relacionado con el comportamiento de los seres que conforman el proceso o ciclo productivo” (p. 194), de esta forma, separar de manera innoble, elocuencias o fluctuaciones comportamentales, de la aplicación objetiva de filtros o demás procesos diseñados para llevar a cabo fases selectivas, sería dispar y pormenorizar impactos objetivos desencadenados por la administración del recurso humano y el no entendimiento de las formas de acción empleadas por sus actores interactuantes.

De acuerdo con esta premisa, y exponiendo a una de las tantas formas funcionales de la gestión del recurso humano de la compañía Lego Group, podría debatirse que, en efecto, desde la psicología de la labor, no habría concepción alguna que pudiera distanciar la relación entre selección, opinión laboral y construcción de una primera impresión por parte del actor primario. Es más, si se observara al Informe de Gestión y Operatividad del año 2016 - perteneciente a la compañía en mención- se harían distinguibles tres bases organizacionales, todas ellas diseñadas para dar continuidad a procesos objetivos y estratégicos de producción.

La segunda base, de interés para la investigación en curso, demostraría que la sujeción de elementos de análisis psicológicos junto con la interpretación de datos recolectados durante el proceso de selección daría a la empresa una posición determinante al momento de materializar decisiones organizacionales convenientes al recurso humano. Así, la selección del RR.HH. no estaría en manos, únicamente, de posiciones jerárquicas o de conceptos de control influyente procedentes de la variable estadística, al contrario, la determinación final contaría con el análisis directo que el actor primario realizaría al aspirante mediante la utilización de dos herramientas circunstanciales; percepción directa y construcción de una primera impresión.

Ambas herramientas, si se mirarán desde la posición de Caldoara et al. (2015), encajarían en un marco de interpretación, cuyas naturalezas subjetivas, abrirían campo a una toma de decisiones basada en el conocimiento y experticia del actor primario, frente a temas de interés como el comportamiento y actitud del actor secundario en asocio a la

imposición de metas objetivas, benéficas para el desarrollo intersectorial de la organización. Si bien, y aunque no se descarta que el proceso de selección base su articulación en un 70% sobre la constante “estadística y análisis de datos”, el mismo encontraría (en el caso de la empresa Lego Group) en la percepción del entrevistador un soporte inicial, que sirve para dar completitud al ciclo de análisis, descripción e interpretación de datos recolectados durante el proceso de selección.

Otro de los ejemplos en los que la percepción -como patrón común aplicativo durante el proceso de selección- representaría un papel fundamental al momento evaluar y construir el marco aptitudinal y actitudinal del aspirante, emerge del ciclo para la categorización de identidades laborales planteado por IBM<sup>6</sup>. Para esta empresa, la cual presta servicios de *outsourcing* alineados con la variante “selección de personal”, un proceso categorizante no podría evaluar actitudes y aptitudes aptas empleando únicamente vectores patronales, característicos de un proceso de selección lineal.

Este tipo de ciclos selectivos, los lineales, dejan de lado todo concepto humanístico que pueda ser analizado y captado durante el lapso evocado para explorar y seleccionar. Si se dejaran de lados estos preceptos, el gerente de recursos humanos no podría ejecutar un proceso de selección objetivo, en cambio, se encontraría realizando un proceso de automatización, ajeno al análisis primario de los actores interesados, de sus comportamientos, de sus reacciones, de la forma en la que estos llegarían a recepcionar la idea laboral que implica la construcción de una identidad al interior de esta clase de compañías u organizaciones.

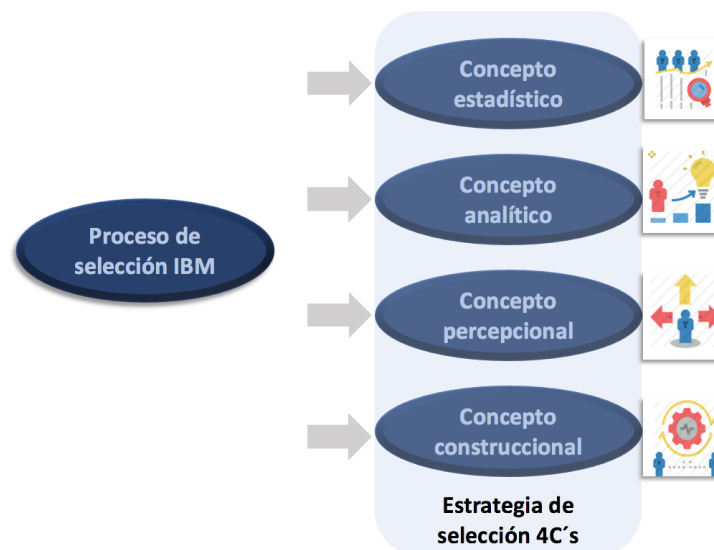
Según Ramírez (2017): “(...) IBM es una de las compañías, cuyo proceso de selección de personal, representa un hito para la alteridad del mercado (...) y es que, al poseer un sistema de categorización, la empresa incorporaría agentes o funcionarios expertos en un tema específico y expertos en gran variedad de temas alternos” (p. 83)

---

<sup>6</sup> IBM es una compañía encargada de crear, diseñar y difundir nuevas formas de conocimiento u acción a través de medios tecnológicos. Su alcance operativo se halla inmiscuido en mercados socio-humanísticos, socio-científicos y socio-tecnológicos.

De esta forma, el proceso de selección, implementaría al concepto perceptivo del entrevistador como a una forma de distinción de capacidades primarias -sin desmeritar el valor porcentual de pruebas psicotécnicas- en las que la no habría exclusión alguna del personal de aspirantes, pues si este no es acorde al cargo diseñado por el que fue convocado, el mismo podría generar conocimientos alternos o principales desde espectros o sectores empresarial diferentes.

En tanto, la percepción, vista de este segmento, coadyuvaría al seleccionador o jefe del talento humano, a realizar un filtro inicial, en el que las constantes de alteridad (selección) se hallarían correlacionadas con la experticia y experiencia laboral hacia las funciones y necesidades propias de la empresa, demarcando así que; el gerente del talento humano debe entonces conocer, de manera interdependiente, cada uno de los procesos y sistemas funcionales de la organización. (ver figura 4)



**Figura 4** Estrategia 4C's selección de personal IBM  
Fuente: elaboración propia del investigador con información recuperada de IBM (2017)

Ambas organizaciones, Lego Group e IMB, han integrado a sus procesos de selección de personal una serie de constantes intangibles, procedentes del carácter subjetivo que radica en la percepción, esta última, empleada para describir de manera circunstancial la capacidad alterativa del trabajador (actitudinal y aptitudinal) por parte del entrevistador,



gerente u actor primario. De igual manera, haciendo uso de una perspectiva psico-laboral, la percepción y construcción de una primera identidad, empleadas por las dos organizaciones expuestas, pasarían a ser parte del objeto principal de los procesos de selección; no obstante, tal y como pudo observarse en el análisis de ambas instituciones, el proceso de selección no es uni-focal, es decir, no solo cuenta o se fía del proceso de interpretación y análisis perceptivo de los actores, este, también se refuerza a sí mismo, por intermedio del direccionamiento y correlación de variables cuantitativas, en gran cantidad casos, asociadas a la recolección de datos competentes durante el ciclo de selección.

### **6.2.Relación entre la percepción y proceso de selección de personal, un estudio observacional desde los elementos conceptuales derivados de la teoría de las organizaciones.**

La teoría de las organizaciones, explicitada, en primera medida por Bertalanffy (1963), es útil para realizar una comparación de categorías y variables concernientes a la selección del personal y al empleo de elementos intangibles generados por la percepción de los actores primarios y a la construcción de primeras impresiones e identidades laborales. De acuerdo con Bertalanffy (1963):

(...) una organización lineal o jerárquica funcionará a través de la estructuración de sistemas co-dependientes. Estos sistemas dinamizarán la materialización de todo aquel proceso que se halle integrado al elemento funcional de la línea administrativa o productiva. Por ende, cada una de las fases funcionales obedecerá a un procedimiento de naturaleza humanística y a un protocolo de acción sistémica” (p. 67)

El aporte teórico de Bertalanffy (1963) dilucidaría, entonces, una relación formal entre los aparatos humanísticos y los elementos propios de la organización. Es decir, todo proceso empresarial debiera integrar: conceptos de la organización y conceptos humanísticos de la administración. En el caso de los procesos de selección de personal, la dimensión humanística podría entrelazarse desde la interacción que existe entre los administradores del personal y la construcción de procesos de selección, los cuales conllevan a una integración formal de las variantes procedimentales (protocolos) y de las variantes psico-laborales (percepción directa y circunstancial).

Es así, como la selección del personal, siendo esta una variable de la dimensión socio-humanística de la organización, terminaría dando potestad de acción a los actores primarios o jefes del proceso de selección. Dicha libertad dirigiría a los mismos a generar procesos selectivos y categorizantes en los que una “primera impresión” respaldaría, de manera directa, a la estructuración prospectiva de posibles determinación u elecciones. Sin embargo, y basándose en la teoría de las organizaciones, esta última microfocalizada hacia el segmento de “recursos humanos”, Mojica (2004) expresaría que: “(...) dejar toda la carga del proceso de selección y administración del recurso humano a un actor, cuyas decisiones posean altos niveles perceptivos, sería delimitar la acción objetiva de las herramientas para la administración moderna” (p. 219)

Por tanto, la responsabilidad selectiva -aunque de forma organizacional sí existiera dicha relación<sup>7</sup>- no puede recaer únicamente en la subjetividad cercana que nace de la opinión de los actores primarios, pero tampoco, sobre la mecanicidad del método procedimental, explícito en los protocolos organizacionales. Ambos vectores conforman una función integra, en la que existen riesgos y favorabilidades desde las dos visiones: la perceptiva y la cuantitativa.

En cuanto a esto, la teoría de las organizaciones sería útil para describir que, definitivamente, todo proceso funcional es interdependiente. Pese a esto, tal interdependencia, invitaría a los líderes de la gestión a seguir lineamientos básicos y lineamientos experimentales. En el caso de la percepción, que se encuentra ubicada en el segmento experimental, no debería existir una correlación entre la “favorabilidad” y la aceptación de actitudes y aptitudes poco dinámicas hacia la necesidad del proceso productivo, todo lo contrario, la percepción si jugaría un rol fundamental en el proceso de selección y administración del recurso humano, por tanto, esta no puede obedecer conceptos personales, derivados de la conveniencia de actores primarios, siendo esa conveniencia, el riesgo de mayores proporciones a la hora de categorizar y seleccionar al personal y generar, con posterioridad, identidades laborales propias y allegadas a la necesidad *ad hoc* de la organización.

---

<sup>7</sup> Relación percepción- selección de personal

En suma, la percepción si se halla ligada al proceso de selección si esta llegara a ser analizada desde la objetividad<sup>8</sup> de la teoría de las organizaciones. Sin embargo, no podrían existir, desde la perspectiva teórica planteada, procesos selectivos o categorizantes en los que la percepción se transforme para el gerente o líder del proceso en una variable independiente e indiferente a resultados estadísticos obtenidos durante el ciclo para la recolección de datos actitudinales y aptitudinales, todos estos provenientes del candidato o aspirante laboral.

### **Conclusiones**

Durante el transcurso de la investigación fueron analizadas dos categorías principales; percepción y selección del personal. Dicho análisis pretendía establecer y determinar cuál era la relación que existían entre los procesos organizaciones diseñados para caracterizar y selección al recurso humano, cuyas naturalezas, con posterioridad, construirían una línea de identidades laborales necesarias para sostener y estabilizar el proceso productivo de la organización (administrativo y operacional). A través del empleo de tres fases distintivas se pudo concluir que, en faceto, si existe una relación dinámica entre las categorías expuestas.

Desde una visión holística, diferentes autores como Brass (2003) o Caldarola (2015) aducirían que la relación no solo sería dinámica, la misma es interdependiente, puesto que no habría enajenación alguna que separara a los procesos de selección, llevados a cabo por actores primarios, de los elementos perceptivos, útiles al momento de crear una impresión inicial de las actitudes y aptitudes del interesado (aspirante o candidato laboral).

De igual forma, pero analizando la relación percepción y selección de personal desde una visión organizacional pudieron ser identificados dos constantes de interés. La primera de ellas emerge de la importancia que compañías como Lego Group o IBM otorgan a un proceso de selección íntegro, en el que la construcción de una opinión inicial por parte de los jefes del proceso jugaría un rol imprescindible al momento de estructurar las identidades laborales.

---

<sup>8</sup> Recordando que la objetividad nace del plan estratégico, y de su materialización a través de elementos socio-humanísticos y sistemáticos.

Ahora bien, a pesar de que esta fase de la investigación demostraría que la relación no solo es dinámica y directa, también es interdependiente, la misma sirve para definir que un proceso selectivo no podría únicamente basarse en la concepción perceptiva de los actores involucrados ya que, a bien de los sistemas empresariales, es fundamental llevar cabo un proceso de interacción entre las opiniones bases del concepto actitudinal y aptitudinal del jefe de gestión y de la caracterización descriptiva y lineal otorgada por el análisis científico de los datos recolectados.

Otro de los factores de importancia para determinar cuál es la relación entre las categorías ya mencionadas radicaba en el análisis del concepto de “selección de personal” y una visión inter-objetiva practicada desde la presunción conceptual que nace de la teoría de las organizaciones. En tal correlación se pudo determinar que, en efecto, existe una relación organizacional entre percepción y selección de personal. Sin embargo, esta relación representa vectores favorables, por un lado, y factores de riesgo por el otro. Los factores de riesgo provendrían de la favorabilidad personal que los administradores del recurso humano podrían llegar a dar a los interesados en el cargo o puesto ofertado. De no existir parcialidad alguna no existiría entonces, a la luz de la teoría de las organizaciones, efectividad que beneficiara a la relación perceptual y selectiva.

Finalmente, y dando respuesta a la pregunta de investigación, cabría señalar nuevamente, que si existe relación entre los procesos de selección y la variante “percepción”; esta relación sería de tipo dinámica, interdependiente y directa hacia los elementos funcionales de procesos administrativos y operativos.

## **7. Recomendaciones**

Es recomendable para la realización de futuras investigaciones analizar un constructo teórico más amplio, en el que puedan ser debatidas las posturas de los académicos tradicionales y modernos pertenecientes a las ciencias administrativas. A través de este análisis, las ponencias que favorecen la postura correlacional entre percepción y selección del personal podrían ser contra-argumentadas a partir de tres conceptos interconectados; claridad, objetividad y desnaturalización de todo aquel vector empresarial que pueda dar espacio a interpretaciones erradas, derivadas de la naturaleza propia de los actores involucrados o de los líderes de áreas de gestión, fundamental para garantizar los conceptos productivos, operativos y administrativos.

## 8. Referencias

- Rodríguez, O. (2016). Organizaciones, esencias, naturalezas y pensamientos estratégicos. *Finances and economical development*, 20-37.
- Ryzhkova, E., & Prosvirkin, N. (2015). Cluster initiatives as a competitiveness factor of modern enterprises. *European Research Studies*, 18(3), 21.
- Caldarola, E. G., Picariello, A., & Castelluccia, D. (2015). Modern enterprises in the bubble: Why big data matters. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 40(1), 1-4.
- Notani, R. N. (2000). U.S. Patent No. 6,119,149. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.
- Brass, D. J. (2003). A social network perspective on human resources management. *Networks in the knowledge economy*, 283-323.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2007). *Managing human resources*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. McGraw-Hill.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management, Binder Ready Version*. John Wiley & Sons.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Castellanos, O. (2017). Administración del recurso humano, una visión desde la ontología del sistema de selección. *Revista de administración de empresas*, 39-44.
- Pantoja, Y. V. P. (2018). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Revista Análisis Económico*, 28(67), 77-91.