

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA, TALENTO HUMANO Y SOCIEDAD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
GRUPO DE INVESTIGACIÓN PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA (PEC)  
GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Influencia De Las Características Culturales En El Desarrollo Y La Calidad De Vida Laboral Del  
Talento Humano

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN OPCIÓN DE GRADO MODALIDAD VIRTUAL  
BRENDA TATIANA GÓMEZ JOYA COD. 1410650608  
PAOLA LIZETH QUIROGA RAMÍREZ COD 1711022209

ASESOR:  
DIANA CAROLINA HERNÁNDEZ GUALDRÓN. MGS.  
BOGOTÁ, MARZO - JUNIO DE 2022.

## **Influencia de las características culturales en el desarrollo y la calidad de vida laboral del talento humano**

Paola Lizeth Quiroga Ramírez, Brenda Tatiana Gómez Joya.<sup>1</sup>

*Estudiantes Programa de psicología, Politécnico Grancolombiano*

Diana Carolina Hernández Gualdrón<sup>2</sup>

### **Resumen:**

El propósito de este artículo es dar a conocer una de investigación que se orientó a establecer si las organizaciones llevan procesos de selección y contratación de talento humano de manera justa. Se utilizó información suministrada por diferentes fuentes con el objetivo de Identificar cómo las características culturales afectan el desarrollo, crecimiento y la calidad de vida laboral del talento humano dentro de las organizaciones. se basó en el método descriptivo por medio de la revisión de la literatura, Autores como Werther y Davis (2004) hablan como se debe dar la medición para la selección de talento humano. Para los autores Galvis & Cárdenas (2016) la selección de talento humano y la conservación del propio dentro de la organización. Para concluir; en los artículos vistos se evidencia que los autores tienen diferentes puntos de vista con base a el tema planteado, sin embargo, la gran mayoría llega a la conclusión de que de una u otra manera se presentan favoritismos, falta de transparencia, y autoridad en la toma de decisiones en los procesos de selección por parte de un superior o alta gerencia, donde deciden pasar por alto los parámetros del proceso de selección de la organización.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, selección de Talento humano, Dimensiones culturales, Calidad de vida laboral.

### **Introducción**

El interés por estudiar la cultura organizacional surge de la psicología organizacional pues esta se encarga de evaluar, monitorear, supervisar el comportamiento de los trabajadores, la integridad entre compañeros, la resolución de conflictos y su adaptabilidad dentro de la organización. (ESAN, 2019).

---

<sup>1</sup> Estudiantes Programa de psicología. Politécnico Grancolombiano.

<sup>2</sup> Docente Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad, Psicóloga. Magister Gestión Social Empresarial.

La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de actitudes, normas, y valores que describen a cada uno de los empleados, estas características establecen relaciones entre directivos y empleados ya que en algunas empresas no se crean lazos positivos entre colaboradores de esta manera afectan el desarrollo de los objetivos, metas de la empresa y la calidad de vida del empleado. (Taylor, 1981).

En este contexto, la presente investigación se realiza con el propósito de estudiar la forma en que las diferentes formas de cultura organizacional afectan el bienestar y la calidad de vida laboral de las personas, cuando se asignan asensos dentro de la organización sin realizar los respectivos filtros para la elección del candidato más calificado generando conflictos intertalento humanos que afectan el entorno laboral de la organización.

Al respecto, un estudio realizado en la ciudad de Barranquilla con información de la cámara de comercio y el DANE en el 2012, en un total de 250 empresas que fueron escogidas, se logró identificar que en los procesos de contratación de talento humano es más importante los lazos de amistad, recomendaciones personales y el favoritismo frente a sus capacidades laborales y de los procesos de selección establecidos por organización. (Naranjo, 2012).

Fernández (2011) menciona que en presencia de actividades de favoritismo en los procesos de selección, los empleados que están interesados en la vacante laboral se ven afectados en su bienestar laboral ya que se, al no ser elegidos se cuestionan a sí mismos y a su desempeño en la organización, lo que provocaría una pérdida en el interés laboral convirtiendo al trabajo en algo monótono, lo cual provocaría incumplimiento de sus metas y por lo tanto, en el logro de los objetivos de la organización.

Dado lo anterior surge la pregunta ¿Cómo la cultura organizacional afecta la calidad de vida de los colaboradores? En esta investigación se identificarán las características de la cultura organizacional que pueden provocar insatisfacción laboral, y afectar negativamente tanto el clima laboral como la calidad de vida laboral, como consecuencia de la falta de transparencia e incumplimiento en los procedimientos establecidos para asignar las vacantes en cargos superiores. Se investigarán diferentes fuentes bibliográficas que exploran esta problemática para recoger más información, permitiendo obtener una visión más amplia sobre el enfoque de este trabajo.

### **Pregunta problema.**

¿Cómo las características culturales afectan el desarrollo, crecimiento, y la calidad de vida laboral de las personas dentro de las organizaciones?

### **Objetivo general.**

Identificar cómo las características culturales afectan el desarrollo, crecimiento, y la calidad de vida laboral del talento humano dentro de las organizaciones.

### **Objetivos específicos.**

Analizar las características de las culturas organizacionales a través de teorías aplicadas para mejorar la comprensión de las dinámicas organizacionales que afectan el desarrollo de las personas.

Establecer cuáles son las dimensiones culturales que se viven en la cultura organizacional y que pueden afectar la satisfacción laboral.

Plantear una estrategia de mejora sobre las dimensiones culturales que afectan la asignación de asensos, y que se pueda implementar en un futuro en las organizaciones de modo que impacte positivamente en la calidad de vida laboral de los colaboradores.

### **Justificación.**

A través de esta investigación se pretende evidenciar cómo las características de la cultura organizacional afectan la calidad de vida laboral con relación a la selección de talento humano. Algunas organizaciones permiten que sus colaboradores asciendan a cargos superiores sin cumplir con los requisitos mínimos del cargo, o sin evidenciarse un óptimo desempeño laboral, de modo que se favorecen a las personas que tiene un vínculo talento humano o familiar con la alta gerencia, sin que necesariamente sean los más calificados, mientras se dejan por fuera o no se permite el ascenso a las personas mejor calificadas, solamente por el hecho de que no hacen parte del círculo interno de quienes toman las decisiones en la organización. Esto repercute en una insatisfacción laboral, afectando negativamente en la calidad de vida laboral, aumentando la rotación de talento humano, e impactando negativamente en el desempeño laboral, el cumplimiento de metas, y la calidad de vida de los empleados. (Cruz, 2018).

De acuerdo con el estudio realizado en la ciudad de Barranquilla con información de la cámara de comercio y el DANE en el 2012 que anteriormente se mencionó, se pudo evidenciar que existe la falta de transparencia en los procesos de selección de talento humano para ascender a cargos superiores en las organizaciones.

El estudio que se realizará a continuación se fundamenta en las diferentes teorías de la cultura organizacional, con base en la experiencia y estudios de reconocidos autores, con el propósito de establecer cuáles son las dimensiones culturales y como afectan la calidad de vida de los trabajadores en la cultura organizacional.

### **Marco de Referencia**

Para empezar, Guerrero (2006) indica que la calidad de vida se define como diferentes factores de Bienestar psicológico y social en la condición vida de una persona. Con base a lo que considera Jokinen (2003) existen cinco variables en la cual las empresas aportan para una gran calidad de vida en el trabajador y son las siguientes: influencia laboral, socialismo, buena supervisión, lugar de trabajo y las recompensas generando en el trabajador reflejos positivos para la cultura.

Según Schein (2004, citado por Sánchez, Márquez & Trillo 2006) la cultura organizacional se define como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

Para el antropólogo Geertz (1973, citado por ashkanasy, wilderom & peterson, 2011) la cultura organizacional es la orientación compartida hacia la realidad social creada a través de la negociación y el uso de símbolos en las interacciones sociales.

Por otra parte, Ansorena (2005) indica que la selección de talento humano es una actividad que consiste en acceder a vacantes de cargos superiores, lo que permite identificar y evaluar las características de un grupo de individuos, a los cuales nombran con el termino de candidatos, ellos reúnen una serie de características y capacidades las cuales se encuentran estipuladas en el perfil del cargo. Por otro lado, Chiavenato (2009) plantea que la selección es una búsqueda entre una gran cantidad de candidatos con un perfil preseleccionado, donde se evalúan una serie de competencias los cuales hacen a la persona que sea más idónea para el

puesto que este libre en la organización, por lo cual define que el proceso de selección pretende aumentar la eficiencia y el desempeño y de esta manera aumentar la eficacia de la organización.

En un artículo publicado por primera vez en 1952, el antropólogo estadounidense Clyde Kluckhohn (1962) argumento que debería haber categorías universales de dimensiones cultura para un marco generalizado que subyace a los hechos más evidentes de la cultura y de esta forma poder identificar sus culturas, por otra parte Según Hofstede (2002 pág. 29-31) las dimensiones culturales siguen unas direcciones las cuales son más comunes y utilizadas para ordenar las sociedades en su grado de evolución económica o modernidad es el color, sexo, edades y capacidades físicas, también los alimentos.

En torno a la calidad de vida laboral, como resultado de un estudio realizado según el modelo de Nadler & Lawler (1983) se considera al individuo, el trabajo y la organización, y se relacionan en dos elementos: Primer elemento es el impacto del trabajo sobre las personas y a su vez sobre la eficacia organizacional. Segundo elemento corresponde a la colaboración de las personas sobre las dificultades de la organización. Este modelo planea programas de calidad de vida laboral para mejorar los resultados que en determinado tiempo podría crear impacto para la organización en cuanto a beneficio. Lo que busca los elementos es encontrar las necesidades, los problemas dentro y fuera de la organización de esta forma poder dar solución a estos.

Por su parte, Deal & Kennedy (1982) realizaron una investigación en compañías norteamericanas, con el fin de identificar cuáles son los principales determinantes de la cultura. Ellos indican que a futuro las compañías exitosas son las que creen en alguna proyección y los transmiten a todos los miembros de la organización. Indican que para lograr el éxito en las organizaciones deben recompensar a los trabajadores, ya que concluyen que las personas que trabajan con grandes esfuerzos y motivados construyen compañías exitosas. El modelo implementado por los autores con base en la cultura está conformado por cinco factores de modelo relacionados, como se muestra a continuación:

Entre los primeros se encuentra el modelo desarrollado en una zona de negocios y los elementos más importantes del éxito como el modelo de la cultura organizacional ya que trata sobre lo que la empresa debe realizar para ser exitosa. Indica básicamente lo que las empresas deben de hacer sin desean ser competidores efectivos con base a las condiciones frente al mercado que trabajan. La cual trabaja de la mano de los valores del líder: son los conceptos básicos de la cultura organizacional que define las conductas que se tienen en cuenta como claves

para el éxito. Son personas que motivan el liderazgo y que tienen sentido de pertenencia por la organización.

También describen el modelo de los visionarios o héroes que crean la cultura. Son aquellas personas que toman en cuenta los valores de la cultura y que proveen los modelos a seguir por los demás miembros. Lo evidencian en personas innovadoras ya que construyen un producto de calidad que va acompañado de los ritos y rituales, los cuales son modelos de comportamiento en el momento que se presenta alguna dificultad, ejemplo, la manera de cómo se ayudan los empleados cuando tienen alguna incidencia, la forma, el cuidado y atención que se da en el proceso productivo y por último y no menos importante describe red cultura, los cuales son sistemas de comunicaciones, sistematizados en los principales medios de comunicación dentro de la organización con base a los valores corporativos.

Por otro lado, el autor Ansoff (1968) presentó una propuesta analítico-práctica llamada Framework la cual se mide de manera cuantitativa y cualitativa donde pretende evaluar la cultura organizacional como parte del proceso de planificación, sistematizándola y unificándola, de esta manera resolver el problema, Ansoff indica que las empresas tienen la cultura de ver los objetivos que quieren lograr como aspiraciones y de esta manera poder conseguirlos, es por esto que plantea siete atributos tales como:

Empieza con los valores gerenciales, que se refiere a la función de la empresa, características de manera interna, después considera que el foco de la conducta es muy importante ya que se basa en la atención que se presta en lo que ocurre de manera interna o externa en el ambiente, luego pasa a definir el gatillador que refiere a los eventos que generan respuestas organizacionales como la reacción al cambio donde define la forma o tipo de reacción, también define el manejo de alternativas por las cuales las organizaciones buscan posibilidades globales, posibilidades creativas o posibilidades extrapoladas, por último menciona las metas de respuesta donde se refiere a los niveles que mantiene el status de la organización.

Después de plantear esta clasificación de atributos, Ansoff propone 4 tipos de cultura organizacional. Estable: Unidades de producción. Reactiva: Control financiero. Anticipadora: unidades de producción. Iniciativa: Investigación de nuevos negocios, Selección de talento humano.

Con respecto a la cultura organizacional, se pueden encontrar diferentes modelos, entre los cuales se encuentran el de Mariano (2015) en el cual indica que existen tres dimensiones las

cuales son: a) cultura de la organización que está más relacionada con los aspectos formales de la cultura, se hace menester sondear lo formal de la cultura, es decir, lo que está escrito y formalmente establecido por los líderes y los grupos dominantes, b) cultura en la organización, se requiere llegar a entender qué es la cultura y como la viven los miembros de la organización, que puede diferir de lo expresado por los directivos, c) la dimensión de cultura organizacional, se requiere del uso de métodos que permitan ahondar sobre ciertos aspectos culturales, así como del trabajo del investigador para elaborar una comprensión profunda que permita develar y explicar el entramado de significados subyacentes (Mariano, 2015).

En cuanto al proceso de selección del talento humano, Zayas (2002) indica que el proceso de selección de talento humano está compuesto por etapas relacionadas con el cumplimiento de objetivos del proceso, y las organizo de la siguiente manera:

Inicialmente; etapa preparatoria donde se determina la necesidad del talento humano, se plantea la descripción del cargo elaborando las especificaciones, criterios de selección, técnicas e instrumentos que se van a usar teniendo en cuenta los perfiles de los cargos y ocupaciones, la cual funciona junto con la etapa de reclutamiento donde se realiza la búsqueda y confirmando cantidad, requisitos para las vacantes disponibles, establecer métodos de búsqueda y fuentes de reclutamiento, creación de la convocatoria, por último publicación de la convocatoria.

Por lo consiguiente continua con la etapa de selección, donde dan inicio a través de filtros establecidos acorde al perfil del cargo, entrevista inicial exámenes, pruebas de conocimiento, exámenes psicológicos, validación de antecedentes, entrevista con jefe superior y toma de decisión y por ultimo define la etapa post decisión de la selección, en esta tiempos se comunica la información a la persona escogida, se realiza proceso de contratación, periodo de prueba, seguimiento de productividad, decisión sobre aprobación de periodo de prueba de esta manera comprobaría la validez del proceso de selección.

Por otro lado, según Barber (1998) afirma que las actividades de selección se deben llevar a cabo por la organización, con el objetivo de identificar y atraer buenos empleados, menciona que el proceso se puede realizar de manera cualitativa y cuantitativa ya que no interesa el número si no el recurso, Gómez & Mejías (2001) también mencionan que el reclutador debe trabajar en el marco del presupuesto, identificar el costo y atraer candidatos por lo tanto esto debe de ser considerado por la organización.



Autores como Werther & Davis (2004) indican que el primer paso para buscar a los candidatos que desean ocupar la vacante, después realizar una selección entre el mejor de ellos donde se realizaría una medición por competencias, continuaría con el proceso de medición a través de la entrevista, la aplicación de pruebas psicotécnicas, pruebas médicas y físicas.

Las Dimensiones culturales, según el autor Hofstede quien realizó un estudio en 1980 para los empleados de la empresa IBM, explica las diferencias entre las culturas y las clasificó en varios grupos las cuales se presentan a continuación:

El autor indica que las personas que se preocupan por su propio bien y el de su familia, mas no por el bien común están relacionadas con el individualismo y el Colectivismo, generalmente las organizaciones motivan el trabajo individual y evalúan de la misma manera, mientras las culturas colectivistas lo manejan de manera grupal ya que las coordinaciones tienen intereses de cumplimiento en grupo.

Hofstede (1980) define la distancia jerárquica, como el medio por el cual los miembros con menos poder en una organización aceptan que el poder sea desigualmente distribuido. Su rango va de bajo a alto. Muchas veces estas diferencias son ignoradas y se considera normal tratar a los empleados de acuerdo al nivel de su cargo. En Dinamarca país con distancia jerárquica baja, tienen hasta cierta participación en la toma de decisiones, no manejan acuerdos en los niveles jerárquicos, y por el contrario la distancia jerárquica tiene alta las diferencias entre los empleados de distintos rangos son aceptadas, como su manera de cómo actuar y expresarse hacia los demás.

Por lo anterior propone el control de la Incertidumbre, donde indica la cantidad preferida de estructura. Algunos países tienen establecidas reglas fijas con fuertes castigos para los que las incumplen. Grecia es un país con un gran manejo de Incertidumbre, los administradores prefieren trabajar en la misma compañía por mucho tiempo a tener un cambio que pueda afectar sus vidas laborales. Por el contrario de culturas con suave control de incertidumbre apoyan las situaciones más flexibles y las personas son más naturales, aceptan mayores comportamientos. Tal como en Hong Kong, en donde el Control de incertidumbre es débil considera que la cultura organizacional son grupos de creencias y normas que contribuyen sobre la conducta de la persona dentro de la organización la cual influye en el clima organizacional.

Para terminar; las Dimensiones culturales son características agrupadas para poder clasificar las cuales fueron propuestas por varios autores como es la masculinidad feminidad: En el género masculino tiende a ser dominantes y se tienen algunas diferencias significativas entre

los dos géneros masculino y femenino en algunos países como Alemania y Austria los clasifican como masculinos la capacidad de cumplir los retos. Y por el lado femenino se asignan tareas más fáciles, suaves en pro de cuidar la calidad de vida.

## **Metodología**

El desarrollo de esta investigación sobre la comprensión de las características culturales que afectan el desarrollo, crecimiento, y la calidad de vida laboral en las organizaciones, se basó en el método descriptivo por medio de la revisión de la literatura a través de Naranjo (2012), Fernández (2011) , Cruz (2018), Mariano (2015) y por el cual se ubican algunas referencias bibliográficas de páginas web como, scielo, academia edu, universidad Murcia, Google académico, biblioteca virtual del Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano Para la búsqueda se utilizaron frases puntuales como: selección de talento humano, cultura organizacional, calidad de vida laboral y dimensiones culturales. También se seleccionaron los criterios con los cuales se llevó a cabo el trabajo como los documentos y los artículos elegidos para una profundización en el tema con un interés para la aplicación en las organizaciones.

### **Intención de la revisión**

Generar una búsqueda de las definiciones de Cultura organizacional, calidad de vida selección de talento humano y dimensiones culturales, buscando la asociación entre estos términos para poder dar respuesta a la pregunta de investigación y dar cumplimiento a la revisión que se propone a continuación en el diseño metodológico del trabajo en las etapas de investigación.

### **Definición de las fuentes bibliográficas**

La búsqueda se realizó para cumplir con la literatura que se plantea para la ejecución de la investigación se fundamentó en diferentes fuentes:

Scielo: se puede encontrar información y conocimiento orientado al desarrollo de la comunicación científica, en particular de las revistas también promueve el movimiento de acceso abierto al conocimiento científico.

Academia edu: es un portal para de estudios académicos en formato de red social, la plataforma puede ser utilizada para compartir artículos, monitorizar su impacto de accesos o facilitar búsquedas en campos particulares de conocimiento.

Google académico: permite localizar documentos académicos como artículos, tesis, libros y resúmenes de fuentes diversas como editoriales universitarias, asociaciones profesionales, repositorios de preprints, universidades y otras organizaciones académicas.

SISNAB: se puede realizar búsquedas simultáneas en varias fuentes de información electrónicas como el Repositorio Institucional, bases de datos, revistas y otros recursos electrónicos

### **Estrategias de búsqueda**

Los descriptors que se utilizaron para la búsqueda de las referencias bibliográficas son: cultura organizacional, calidad de vida, selección de talento humano y dimensiones culturales.

### **Criterios de selección**

De acuerdo a los criterios de las lecturas realizadas de los artículos y del resumen de ellos Se escogieron los artículos con los siguientes criterios a) El trabajo bajo cumple con el objetivo de esta investigación. b) El trabajo tiene información sobre la cultura organizacional, dimensiones culturales, selección de talento humano, calidad de vida. c) El trabajo está completo y es acto para descargar. d) Esta investigación es única y no tiene duplicado se realizó una búsqueda profunda sobre el tema y también se efectuó una lectura de los resúmenes a profundidad para la elaboración de este artículo.

### **Organización de la información**

Para la clasificación de la investigación la información se realizó de la siguiente manera, fuentes bibliográficas, la clasificación, categorías, objetivo del artículo de tal forma que ayudó a disminuir la dificultad del análisis:

Las fuentes bibliográficas seleccionadas fueron las que presentaron mayores fundamentos teóricos y se estructuró dependiendo de su objetivo, de tal manera que se seleccionó fácilmente.

A continuación los artículos seleccionados: a) Cultura administrativa, qué es cultura organizacional. b) Teoría de las organizaciones, partes de las dimensiones-organizacionales. c)

Dimensiones-culturales-de-hofstede. d) Psicología organizacional su importancia en el éxito en una organización. e) BMA Group. cultura organizacional una poderosa herramienta para retener talento. f) Las tres dimensiones de la cultura organizacional. Comportamiento organizacional. g) La cultura organizacional como núcleo central. h). La cultura como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. i) Causas y consecuencias falta motivación laboral. j) Calidad de vida: Una revisión teórica del concepto. k) una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales

Se seleccionaron los artículos según las categorías de información propuestas: a) Calidad de vida. b) La cultura organizacional como influye en la selección de talento humano. c) Dimensiones culturales y dimensiones organizacionales.

Con los artículos encontradas dentro del documento y se interpretó la relación entre la cultura organizacional como estrategia para un cambio organizacional apoyada con la selección de talento humano.

Por medio del objetivo del documento se tiene en cuenta la investigación según el nivel de importancia, la claridad, la dirección y las conclusiones obtenidas.

### **Hallazgos empíricos**

“The existence of favoritism in organizations” fue realizada por Aydogan (2012) de la facultad de educación de la universidad Erciyes, Kayseri en Turquía el 28 de marzo en el 2012, el cual su objetivo principal es identificar si existe favoritismo en las universidades turcas y las razones, es un estudio de nivel descriptivo en una población de profesores universitarios donde se evaluaron las opiniones de 385 profesores por medio de recolección de datos, con base a los resultados que obtuvieron se pudo afirmar que existe favoritismo al momento de realizar el proceso de selección de talento humano en el área académica al momento de asignar los decanos, directores, jefes del departamento y docentes ya que se identifica al momento de tomar una decisión sobre la asignación del cargo disponible no se genera el proceso de selección de la manera estipulada.

Otro de los artículos consultados se titula “The Effect of Favoritism on the Discretionary Power of Administration in Selecting and Appointing Public Servants: A Case Study of Jordanian Government Administration” por Alawamlah (2013) el objetivo primordial de este documento es investigar el nivel de favoritismo en las organizaciones gubernamentales en el

proceso selección y nombramiento de servidores públicos ,tomaron muestra de 235 personas de 5 empresas diferentes mediante página SSPS es una reunión que incluye charlas invitadas, presentaciones orales y presentaciones de carteles y los resultados obtenidos indicaron que el favoritismo es algo muy frecuente que se presente debido a factores en el proceso de selección ya que la mayoría de empleados indica que las personas asignadas a estos cargos son personas que no están calificadas para estos cargos en nivel académico ni laboral y de esta manera se está afectando la eficiencia de las instituciones.

También el estudio realizado por Johansson (2013) titulado “Referral hiring in a recruitment situation: The importance of favoritism, fairness and gender”, evaluaron un grupo con base a la atención donde fue percibido el favoritismo y la preferencia de genero al momento de elegir, el ejercicio del estudio se basó en un experimento donde los participantes se les pide que seleccionen un reemplazo para respectivo cargo y al momento de cuestionar los motivos por los cuales fueron elegidos no se cuestionaron la preparación académica ni laboral, sus respuestas se basaron en la amistad ,en los amigos que necesitaban trabajo por su economía .

Por otro lado Hotho (2018) en el artículo titulado “Coping with Favoritism in Recruitment and Selección: A Comunal Perspective”, donde evalúan a los gerentes del departamento de selección que si son o no responsables al favoritismo que se puede presentar dentro de la institución ,se realizó una investigación de redes planteando una hipótesis de lazos comunes entre el candidato al cargo y el gerente mediante una encuesta factorial, evidenciando que los resultados confirman los lazos familiares o de amistad que se presentan dentro de la organización y además muestran de qué manera realizan estos procesos para realizar contrataciones cabe afirmar que los gerentes en sociedades en las que el favoritismo se evidencia es más común de lo que parece.

Las medidas objetivas del desempeño de los empleados rara vez están disponibles. En cambio, las empresas confían en los juicios subjetivos de los supervisores. La subjetividad abre la puerta al favoritismo, donde los evaluadores actúan sobre las preferencias personales hacia los subordinados para favorecer a algunos empleados sobre otros. Las empresas deben equilibrar los costos del favoritismo (recompensas arbitrarias y asignaciones de trabajo menos productivas) con las demandas de autoridad de los supervisores sobre los subordinados. Se analiza las condiciones

bajo las cuales el favoritismo es costoso para las organizaciones y los efectos del favoritismo en la compensación, el grado óptimo de autoridad y el uso de reglas burocráticas.

Araneda (2017) habla en su investigación titulada “Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de talento humano”, la cual se realiza de manera cualitativa desde la teoría constructivista con el objetivo de identificar los problemas éticos en los procesos de selección de talento humano ,participaron 40 psicólogos chilenos ,donde se identificaron los problemas más resaltado y uno de ellos es el proceso de selección la manera de cómo se realiza ya que no se lleva a cabo a la totalidad y con la debida transparencia, se confirma que efectivamente favorecen candidatos con los cuales se tienen relaciones interpersonales la cual es una falta grave a la ética y tiene grandes consecuencias.

Beraun (2021) realizo una investigación que tiene como título “Análisis de las consecuencias de la falta transparencia en el proceso de contratación de talento humano” ,que tiene como objetivo analizar la falta de transparencia y las consecuencias en los procesos de selección y contratación de en el comité de servicios integrados ,una investigación con análisis documental estriada de libros ,artículos y revistas, donde identificaron que este tipo de decisiones de ven envueltas en la actos de corrupción y en ocasiones favores políticos afectando los procesos de selección y las consecuencias en los valores antiéticos, afectando la imagen de la empresa debido a las malas decisiones y actos indebidos de los trabajadores encargados de estrés proceso.

Este artículo de investigación de Salgado & Moscoso (2008) hablan de “Selección de talento humano en las empresas realizada en los últimos años y sus Dos modelos de selección”, se examinan el modelo tradicional y el modelo estratégico también se revisa la investigación empírica sobre los procedimientos y predictores habitualmente utilizados en los procesos de selección. Una de las mejores formas es la combinación de predictores en un test de capacidad cognitiva general para mejorarlo por medio de una entrevista conductual estructurada y un cuestionario de personalidad que mida el factor de conciencia.

Para los autores Galvis & Cárdenas (2016) hablan en su investigación que es muy importante que las empresas públicas y privadas cuenten con un excelente equipo de talento humano para cumplir las metas de la organización, lo primordial del artículo fue analizar las empresas públicas en la selección de talento humano y ver la conservación del mismo en las

organizaciones y como lograr que se adapten a los cambios para un constante mejoramiento para llegar al éxito de las organizaciones.

La investigación realizada por Rodríguez, et al., (2020) habla sobre el “plan piloto estratégico de selección talento humano a la empresa inversora san Rafael en el área de talento humano”, con un objetivo en diseñar Plan de selección de talento humano de la empresa SAN RAFAEL S.A.S. es de vital importancia contar con trabajadores satisfechos y motivados, la satisfacción y amor por su trabajo. Se observó que la empresa Inversora SAN RAFAEL S.A.S, tiene dificultades en el proceso de selección y rotación de talento humano, por este motivo se desarrolló esta investigación para realizar un plan estratégico adecuado que permita planificar, organizar, dirigir y evaluar la mejor intervención en la selección y la rotación de talento humano en sus procesos.

Para Naranjo (2012) el propósito de la investigación que realizó es mostrar los resultados de una investigación que se orientó a establecer si las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla llevan a cabo procesos de selección y contratación de talento humano de manera justa, En la ciudad de Barranquilla se considera en el argot popular que los procesos de contratación de talento humano se basan más en las relaciones de amistad y recomendaciones que en los procesos establecidos en las diferentes empresas, el proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes. La transparencia en los procesos de selección en las medianas empresas de Barranquilla no existe

Cala, Mosquera & Ortegón (2021) realizaron una propuesta para reestructuración del proceso de selección del talento humano, en la empresa Biosigma de Colombia S.A.S en la ciudad de Bogotá, ¿Cómo mejorar y actualizar el proceso de selección de talento humano para disminuir el índice de rotación de talento humano, para la empresa Biosigma de Colombia S.A.S en Bogotá? Con un objetivo de Plantear una idea para el proceso de selección de talento humano, en Biosigma de Colombia S.A.S en la ciudad de Bogotá, se observó que no existe un modelo estructurado de selección talento humano. Como consecuencia del proceso actual se evidencia un aumento en la rotación en diferentes puestos o áreas de trabajo, pérdida de productividad, dificultad en el acople del colaborador a las actividades del cargo y una sobre carga laboral, el cual genera un sobre costo

En el siguiente artículo el autor López (2020) habla sobre la técnica que se utilizan en algunas organizaciones y las cuales son pactadas para reducir tiempo y costo que esto requiere; la más polémica pero no menos real, la famosa estrategia del favoritismo. Que ha desencadenado consecuencias ya que los resultados no son los esperados y los que ingresan por medio esta forma muchas veces no cumplen los criterios para los perfiles de contratación, causando problemas y negando la oportunidad a otra persona capacitada.

López (2021) habla sobre las consecuencias de la falta de transparencia en el proceso de contratación de talento humano, tiene como objetivo general analizar las consecuencias de la falta de transparencia en el proceso de contratación del talento humano en el Comité de Servicios Integrados Turístico-Culturales del Cusco – COSITUC, periodo 2012-2014. Causando que se afecten los procesos de selección de talento humano del Comité, los funcionarios demuestran su falta de ética y compromiso al momento de asumir responsabilidades en la organización

Para el autor Mababu (2016) la selección de talento humano en las organizaciones es un tema que se trata día a día por diferentes circunstancias, como la selección de talento humano que día a día es complejo en encontrar el mejor talento que aporte a la estrategia empresarial por esta razón es necesario capacitar el área de talento humano para que maneje diferentes técnicas a la hora de realizar la selección de talento humano y de esta forma obtener el mejor talento para las necesidades de la organización.

## **Discusión**

Con base en la investigación la información anterior del marco teórico se puede llegar a lograr una aproximación a la respuesta de la pregunta de la investigación ¿Cómo las características culturales afectan el desarrollo, crecimiento, y la calidad de vida laboral de las personas dentro de las organizaciones? Ahora, si conforme a lo que se halla entre los temas que se encontraron en este documento, permite que la organizaciones genere un cambio frente a los problemas o situaciones que se presentan generando que las organizaciones se autogestionen a través del uso adecuado de las técnicas de selección de talento humano.

Lo mencionado lleva a reformular el famoso método anteriormente utilizado en la estrategia de selección de talento humano, al realizar un favor a un tercero o a la misma persona y



esto no permite lograr un excelente enfoque de la organización frente a la cultura organizacional, generando diferentes tipos de conflictos dentro de las organizaciones.

Según los hallazgos la selección de talento humano dentro de las organizaciones es fundamental para un buen equilibrio laboral generando cumplimiento para las dos partes, ya que la satisfacción de un ascenso o estar en buen puesto laboral genera un rendimiento en las actividades laborales de las organizaciones.

Se puede decir, que una cultura organizacional con una buena estructura le permitirá a la organización alcanzar un buen trabajo entre eficiencia en la selección de talento humano y su rotación dentro de la organización en ascensos, y establecer qué áreas determinadas de este pueden cambiar en busca de las mejoras competitivas.

Razón por las que un cambio dentro de las organizaciones en el área de selección de talento humano puede llegar al éxito mediante el buen uso de la cultura organizacional llevando a la organización a una excelente selección ya sean nuevos o talento humano dentro de la organización que están en espera de ascensos, las organizaciones pueden encontrar una estructura de adaptación y una manera de realizar la comunicación de cambios, por lo que se determina la obligación de realizar un cambio a partir del costo- beneficio y así el crecimiento laboral llegaría

## **Conclusiones**

Para concluir, en los artículos vistos a nivel general se identifica que los autores tienen diferentes puntos de vista con base a el tema planteado, sin embargo, la gran mayoría llega a la conclusión de que de una u otra manera se presentan favoritismos, falta de transparencia, autoridad en la decisión en los procedimientos de selección por parte de un superior o alta gerencia, donde deciden pasar por alto los parámetros del proceso de selección de la organización.

También; coincide con los vínculos que generan favoritismos donde se resaltan relaciones interpersonales, amistades, cambio de favores o parientes, Además, en la investigación planteada por Johansson (2013) sus resultados agregaban el favoritismo por género que van de la mano con la preferencia de la persona a cargo en este caso el gerente lo que también esta descrito en la

investigación según Hofstede (2002 pág. 29-31) donde describe las dimensiones organizacionales relacionado con la calidad de vida laboral.

Se identifica afectaciones que generan este tipo de decisiones tanto en los empleados como en las organizaciones debido a la alta prioridad que se le da a las personas recomendadas o con amistades, afectaciones tales como falta de eficiencia, potencial y la fidelidad de los empleados afectando el clima organizacional de la persona no elegida, también se puede presentar un bajo desempeño o despertar el sentimiento de frustración y de esta manera se afecta de manera negativa el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se recomienda recordar que el proceso de selección de consiste en buscar ,obtener y retener a la mejor persona que reúna todas las características académicas y con la experiencia requerida en el cargos y de esta manera puedan ocupar las vacantes vigente .

También cada uno de los requerimientos solicitado por cada uno de los cargos que se crean para el momento de ingresar a una capacitación de debe garantizar cumplimiento conocimiento académicos y conocimiento talento humano siendo idónea acorde al cargo y labores del empleado y lo más importante eliminar el favoritismo al momento de elegir al candidato y asignación de cargo.

Además, en cuanto al desempeño laboral que tienen los empleados se identifica que no se comprometen con sus funciones sintiéndose desmotivados, la gran mayoría de estos ascensos se presentan por preferencias laborales, relaciones personales e interpersonales, incluso no solamente al elegir al candidato si no también en el trato que se le da a los empleados, afectado el progreso del talento humano y competitivo de los empleados se sugiere a las empresas buscar opciones crecimiento equitativo llevando acaba todos los procesos mediante la igualdad y cumplimiento de los requerimientos legales del proceso establecido por el departamento de talento humano.

## Referencias

- Abner, c. s. (s.f.). cultura administrativa. obtenido de  
[https://www.academia.edu/30423156/teor%C3%ADAS\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional](https://www.academia.edu/30423156/teor%C3%ADAS_de_la_cultura_organizacional)
- Alawamlah, h. (2013, marzo). the effect of favoritism on the discretionary power of administration in selecting and appointing public servants: a case study of jordanian government administration. cscanada.net. recuperado mayo de 2022, de  
<https://core.ac.uk/download/pdf/236300962.pdf>
- Araneda, r. m. j. (2017). problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos nóveles en reclutamiento y selección de talento humano. s.cielo. recuperado 2022, de  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-69242017000300164&script=sci\\_abstract&tIng=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-69242017000300164&script=sci_abstract&tIng=es)
- Aydogan, i. (2012, 28 marzo). academic journals - african journal of business management - the existence of favoritism in organizations. academicjournals. recuperado mayo de 2022, de  
<https://academicjournals.org/journal/ajbm/article-abstract/f446c7e37355>
- Ashkanasy, wilderom, & peterson. (2011). organizational culture and climate. sage.
- Beraun, b. e. r. (2021, 20 abril). análisis de las consecuencias de la falta de transparencia en el proceso de contratación de talento humano en el comité de servicios integrados turístico culturales del cusco –cosituc, periodo 2012 – 2014. repositoriucv. recuperado abril de 2022, de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/57591>
- Cala, mosquera, & ortegon. (2021). propuesta para reestructuración del proceso de selección del talento humano, en la empresa biosigma de colombia s.a.s en la. en l. g. cala cohecha, l. f. mosquera rodríguez, & a. ortegón méndez. bogota d.c: universidad ecci.
- Castellanos, c., riquett, a., & moreno, c. (19 de abril de 2019). conozcamos sobre teoría de las organizaciones. <https://conozcamossobrelasorganizaciones.home.blog/2019/04/09/partes-de-las-dimensiones-organizacionales/>

- Ceolevel. (14 de octubre de 2015). ceolevel. <https://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>
- Esan, c. (28 de agosto de 2019). <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/psicologia-organizacional-su-importancia-en-el-exito-de-una-empresa#:~:text=la%20psicolog%c3%ada%20organizacional%20se%20encarga,de%20conflictos%20y%20su%20adaptabilidad>.
- Felipe, m. t. (2013). universidad de murcia.  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/tesis.pdf?sequence=>
- Deal, t.e; kennedy, a.a.(1982).”corporate cultures”. Addison Wesley pub.co.,(mass.)
- Galvis, l., & cardenas, a. (2016). gestión del talento humano en el sector público en colombia. en l. galvis, & a. cardenas . cucuta: revista apuntes de administración.
- Gómez. (2001, enero). researchgate. teorías de la cultura organizacional. recuperado mayo de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/216737064\\_teorias\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/216737064_teorias_de_la_cultura_organizacional)
- Gómez, c. (2001, enero). [researchgate](https://www.researchgate.net/publication/216737064_teorias_de_la_cultura_organizacional). teorías de la cultura organizacional. recuperado mayo de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/216737064\\_teorias\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/216737064_teorias_de_la_cultura_organizacional)
- Grupo bma gravital agency. (s.f.). bmagroup. <https://brendamarreropr.com/cultura-organizacional-una-poderosa-herramienta-para-retener-talento/#comments>
- Hofstede. (2011). dimensionalizing cultures: the hofstede model. en hofstede.  
<https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>
- Hotho, j. (2018, 22 diciembre). coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective. springerlink. recuperado mayo de 2022, de [https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-4094-9?error=cookies\\_not\\_supported&code=239cfcfd-992d-4aae-9460-234b89ad9b5c](https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-4094-9?error=cookies_not_supported&code=239cfcfd-992d-4aae-9460-234b89ad9b5c)

- Johansson, a. (2013). referral hiring in a recruitment situation: the importance of favoritism, fairness and gender. | lund university. lunduniversity. recuperado 2022, de <https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/4024828>
- Lopez, m. p. (2021). análisis de las consecuencias de la falta de transparencia en el proceso de contratación de talento humano en el comité de servicios. en l. d. pilar.
- Lopez, t. (2020). técnicas de selección de talento humano y el ‘‘palancazo’’ en colombia. arauca: universidad cooperativa de colombia
- Mababu, r. (2016). reclutamiento a través de las redes. en r. m. mukiur, reclutamiento a través de las redes sociales: reclutamiento 3.0.
- Mariano, g. (2015). las tres dimensiones de la cultura organizacional. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/170/166>
- Naranjo. (2012). el proceso de selección y contratación del talento humano en las medianas empresas de la ciudad de barranquilla (colombia. en r. n. arango. barranquilla: universidad del norte.
- Rodriguez, mancilla, florez, ramirez, & vasquez. (2020). plan piloto estrategico de seleccion de talento humano a la empresa inversora san rafael en el area de talento humano. en rodriguez, mancilla, florez, ramirez, & vasquez. duitama: ecacen, unad.
- Robbins,, s., & judge, , t. (2009). comportamiento organizacional. mexico: pearson educación.
- Salgado , j., & moscoso, s. (2008). selección de talento humano en la empresa y las aapp. en j. salgado , & s. moscoso. madrid: papeles del psicólogo.
- Sanchez, mora, trillo, & ayuso. (2006). la cultura organizacional como núcleo central en la medición del capita lintelectual. psicología del trabajo y de las organizaciones.
- Tereza, l. f. (2013). la cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/tesis.pdf?sequence=>
- Torres, r. (10 de 05 de 2018). fococonsultores.es. <https://fococonsultores.es/causas-y-consecuencias-falta-motivacion-laboral/>

Urzúa m, a., & caqueo-urizar, a. (10 de noviembre de 2011). scielo.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s0718-48082012000100006](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0718-48082012000100006)

Velazco, j. e. (29 de 05 de 2018). pensamiento & gestión, núm. 45, pp. 58-81.

<https://www.redalyc.org/journal/646/64659525004/html/>