

Toma de decisiones en selección de personal: deliberación e intuición*

Por: *Jenny E. Marín Hernández***

Resumen

Introducción: El proceso de selección de personal tiene un impacto importante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, no se puede desconocer que es una de las prácticas más cuestionadas dentro de la administración de personal, teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad y compromiso al tomar la decisión de contratar o no un candidato, debido a la utilización de características consideradas poco racionales como la intuición, y la emoción asociada a ella. **Objetivo:** Comprender la toma de decisiones en los procesos de selección, por profesionales de gestión humana, con el propósito de examinar la influencia de la intuición y la deliberación en estos, a partir de su propia experiencia. **Método:** Se utiliza una perspectiva fenomenológica-hermenéutica, que permita la interpretación y comprensión de los aspectos fundamentales implícitos en la toma de decisiones. **Resultados y conclusiones:** Al finalizar esta investigación se pueden identificar elementos o mecanismos que aportan a una mayor optimización de la toma de decisiones de forma deliberativa e intuitiva, especialmente el diálogo que tiene en cuenta los elementos intuitivos; de igual forma, brinda un análisis de cómo es asumida esta toma de decisiones por Psicólogos de selección de personal.

Palabras claves: *Administración de recursos humanos*, deliberación, intuición, selección de personal, toma de decisiones.

Abstract

* Proyecto de investigación para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Asesor: Horacio Manrique Tisnés. PhD en psicología.

** Candidata a Magíster en Desarrollo Humano Organizacional. Universidad Eafit. Medellín – Colombia.

Introduction: The staff selection process has an important impact on the fulfillment of the organizational objectives; however, it cannot be ignored that it is one of the most questioned practices within the staff management, taking into account the level of responsibility and commitment when making the decision to hire or not a candidate, due to the use of characteristics considered little rational such as intuition, and the emotion associated with it. **Objective:** To understand the decision-making processes of staff selection, by professionals of human resources management, with the purpose of examining the influence of intuition and deliberation in these, from their own experience. **Method:** A phenomenological-hermeneutic perspective is used, which allows the interpretation and understanding of the fundamental aspects implicit in the decision making. **Results:** At the end of this research it is expected to identify mechanisms that contribute to the improvement of decision-making and the assessment of intuition in said process. **Research question:** What is the influence of intuition and deliberation in decision-making in a context of personnel selection, on the part of the professionals of human management, based on their own experience?

Keywords: *Decision-making, deliberation, human resources management, intuition, staff selection.*

1. Introducción

El proceso de selección de personal ha tenido un desarrollo importante en el crecimiento organizacional posicionándose como socio estratégico en el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo, no se puede desconocer que es una de las prácticas más cuestionadas dentro de la administración de personal. Las herramientas utilizadas, falta de ética en los procesos, respeto por los candidatos, toma de decisiones no imparciales etc., son aspectos que hacen que el ejercicio diario de los profesionales en selección se vea descalificado y poco racional:

debemos avanzar sobre aquella visión tradicional que consideraba los procesos de reclutamiento y selección como actos puntuales dentro de la empresa, e integrar estos procesos como parte fundamental de la vida y crecimiento de la misma. El departamento de RRHH debe estar preparado para asumir el reto de los procesos de selección de personal y ello se consigue estableciendo dicha necesidad dentro de la política general de la empresa, y dentro de sus objetivos estratégicos a través de la planeación estratégica de los mismos (Vértice, 2007, pp.1-2).

El siguiente informe de investigación muestra una comprensión acerca de la toma de decisiones en los procesos de selección; a partir de este estudio de tipo cualitativo, y bajo el método fenomenológico – hermenéutico, permitió la interpretación y el análisis a partir de experiencias vivenciales de los participantes. Este método permitió la aplicación de técnicas que dieron cuenta de información relevante para la consolidación de los resultados, que se mostrarán en el transcurso de esta investigación, la cual se realizó a través de entrevistas semiestructuradas que permitieron la narración por parte de los participantes de situaciones o experiencias en el ejercicio diario de su profesión en selección de personal. Así pues, la población a la que fue dirigida esta investigación son psicólogos de selección que cuentan con experiencia en ese ámbito. Finalmente, se aporta, a partir del desarrollo del siguiente estudio, la identificación de aspectos que contribuyen al fortalecimiento de la toma de decisiones en los procesos de selección y que, a su vez, dan cuenta de la importancia de la intuición y la presencia de la misma en estos procesos.¹

Planteamiento del problema

A lo largo de la historia las organizaciones han experimentado transformaciones significativas que impactan en sus modelos; la administración de los recursos humanos hace parte de esta estructura organizacional. Como lo expresa Montes y Gonzalez (2006): “La administración de recursos humanos, es un término muy reciente que ha evolucionado paralelamente a la organización del trabajo, que tiene su origen en la Revolución Industrial” (p. 1). Se puede inferir entonces, que su historia se remonta a partir del siglo XIX con el modelo Taylorista:

[...] un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos muertos y el estudio de métodos y tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada. (Montes y Gonzalez, 2006, p. 2).

¹ * Aunque más adelante se abordará con mayor detalle estos conceptos, entendemos por *intuición* la capacidad de tener una idea inmediata de un objeto, persona o situación. Por su parte, la *deliberación* es un proceso que implica evaluar los pros y contras de una situación, detenidamente, y es esencial fundamentar racionalmente tanto las decisiones individuales como las colectivas.

Este modelo creado por Frederick Taylor, pretende una mayor productividad por parte de los trabajadores, para lo cual también propone mejoras en las condiciones ambientales de los lugares de trabajo, entrega de incentivos monetarios y reconoce la importancia de la selección de personal, pues esta apalancaría las nuevas estructuras organizacionales. Posteriormente, surgieron algunos otros autores que propusieron nuevos modelos que contribuyen a la administración de recursos humanos en torno a la organización como Elton Mayo (1924), Abraham Maslow (1960), Frederick Herzberg, Victor M. Vroom, entre otros. Sin embargo, es importante mencionar que también ciertas transformaciones sociales y culturales a lo largo de la historia han impactado en la forma como se administra el recurso humano, como el avance tecnológico, el acceso de la mujer en el mundo laboral, etc. (Montes y Gonzalez, 2006).

Todas estas transformaciones han impactado en el significado que representa la administración de recursos humanos y los objetivos que pretende alcanzar en el mundo organizacional. Se puede definir la administración de recursos humanos como:

[...] las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (De Cenzo, 2001, p.1).

El área de recursos humanos se enfoca entonces en cuatro actividades: obtener personas aptas para la organización, prepararlas, estimularlas y conservarlas (Florez Villalpando, 2014). Esta investigación se enfoca en el subsistema de ingreso, especialmente en los procesos de selección, definido como:

[...] un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables (Montes y Gonzalez, 2006, p. 46).

Es decir, que la selección de personal es un proceso clave que apunta al objetivo de la estrategia de las organizaciones; sin embargo, como se muestra en la definición de Montes y Gonzalez (2006), implica mucha responsabilidad para quienes lo ejercen, y alude además a conceptos que implican exactitud y objetividad. No obstante, es importante recordar que los procesos de selección son realizados por seres humanos, quienes deben tomar decisiones sobre el personal adecuado, lo cual implica desde las perspectivas psicológicas la interacción de procesos biológicos, sociales, ambientales; es decir, la toma de decisiones puede estar impactada tanto por una realidad propia de cada sujeto, así como por el soporte que brindan las herramientas del proceso de selección.

Desde una perspectiva Psicodinámica se plantea que: “[...] el comportamiento y el funcionamiento psicológico individual están influenciados biológicamente a través de fuerzas instintivas” (Arnold, et al., 1991. p. 101). A partir de ello se define entonces que las fuerzas instintivas o impulsos tienen un efecto importante en las decisiones, es decir, un significado que está inmerso en la interacción de fuerzas biológicas y experiencias sociales vividas, que pueden estar fuera del pensamiento consciente: “por lo tanto, una decisión que parece irracional a un observador objetivo, puede ser, para quien toma decisiones individuales, perfectamente razonable en vista de su interpretación de la realidad” (Jennings & Wattan, 1996, p. 101).

Desde una perspectiva conductista, la cual tiene como base el comportamiento humano en el rol social sin prestar tanta atención a los procesos psíquicos internos del individuo, la toma de decisiones “está en función de lo que [las personas] han aprendido a través de la experiencia” (Jennings & Wattan, 1996, p.102).

A partir de una perspectiva cognoscitiva, que comparte un interés y reconocimiento por los procesos mentales internos, se considera el impacto del ambiente y la experiencia social de un individuo como base para la toma de decisiones, y se definen además limitantes como la memoria y la atención perceptual, que impiden lograr una toma de decisión (totalmente) racional (Jennings & Wattan, 1996, p.103).

Finalmente, desde la perspectiva humanista que tiene implícita tanto la psicología como la filosofía y que alude a una visión fenomenológica de la realidad (Arnold & Wattan1991), la toma

de decisiones puede llegar a ser más incierta, pues la visión fenomenológica pretende que: “(...) cualquier definición objetiva de la realidad es solamente una interpretación más que el reconocimiento de un hecho objetivo” (Jennings & Wattan, 1996. p. 104). Esta interpretación es única y propia de acuerdo con los intereses de cada individuo, es decir, “enfatisa en la singularidad de cada individuo y su definición personal de la realidad” (Jennings & Wattan, 1996, p. 104).

Ahora bien, partiendo de estas posturas se identifica una brecha entre lo que pretende la selección de personal y la realidad de la misma en su ejercicio diario. La toma de decisiones que este proceso implica no puede limitarse únicamente a una acción objetiva o meramente racional, ya que esta es valorada por un ser humano en toda su magnitud que, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, implica una serie de consideraciones propias del psiquismo, del ambiente, así como de las experiencias y el desarrollo biológico. A partir de esto se considera que la toma de decisiones no solo está basada en las herramientas que puedan hacer parte de los filtros en un proceso de selección, sino que también la *intuición juega un papel importante dentro de esta. Sin embargo, esto no quiere decir que se tengan que demeritar las decisiones que se tomen a partir de la intuición, pues éstas también pueden estar determinadas por la lógica, como se concluye en la investigación *Aspectos lógicos del pensamiento intuitivo* (Builes y Manrique, 2018): “...no es posible decir que la intuición es únicamente una percepción o un instinto pues, aunque encuentra allí su soporte, es un fenómeno humano complejo determinado también por leyes de funcionamiento lingüístico como la metáfora y la metonimia” (p. 10).

De igual forma Hensman y Sadler-Smith (2011) en su investigación: *Intuitive decision making in banking and finance*, reconocen la intuición como un complemento necesario para el análisis racional: “tomadores de decisión eficaces son capaces no solo de analizar racionalmente las decisiones que se enfrentan cuando es apropiado hacerlo, sino también el uso del juicio intuitivo para apoyar una toma de riesgos” (p. 51).

Con base en lo anteriormente expuesto es posible argumentar que la toma de decisiones en los procesos de selección puede estar influenciada tanto por la *deliberación cómo la intuición, aunque las organizaciones tienden a manifestar que la selección de personal es un proceso totalmente objetivo, dando mayor importancia a la deliberación.

No obstante, es evidente que la intuición estará presente, aunque puede que la toma de decisiones haga énfasis en uno de los dos procesos de pensamiento (intuitivo o deliberativo), aspectos que se describirán en el transcurso de esta investigación.

Es necesario que las organizaciones comprendan que también es válido tomar decisiones a partir de la intuición y que reconozcan los aspectos de la intuición dentro de sus procesos, con la finalidad de que los gestionen adecuadamente.

Justificación

Las áreas de gestión humana han logrado un impacto muy importante dentro de las organizaciones. En la actualidad es vista como un eje fundamental que aporta directamente al logro de objetivos estratégicos de una compañía. De acuerdo a Naumov (2018):

El valor e importancia de la función de recursos humanos era básica, necesaria, pero todavía no tenía el nivel de contribución estratégica que hoy en día tiene. Esta área creció de manera contundente en las décadas de 1990 y 2000, cuando finalmente se le integró al comité estratégico de la empresa (p. 23).

Los procesos que se llevan en el marco de la administración del talento humano deben ser óptimos y eficaces. Dentro de los subprocesos que se llevan a cabo en el proceso de gestión humana, se encuentra el subsistema de ingreso, en el cual está inmersa la selección de personal.

La responsabilidad que ejercen los profesionales de selección, relacionada con la toma de decisiones, ha sido cuestionada y defendida por varios autores como se muestra, más adelante, en el estado del arte de esta investigación. Generalmente en la cotidianidad se espera, por parte de los directivos de una organización, que la toma de decisiones que ejerce un profesional de selección sea a partir únicamente de la deliberación y desde la razón. Sin embargo, investigaciones relacionadas con el tema, muestran que la toma de decisiones que allí se imparte no está basada únicamente a la razón ni en las herramientas técnicas que componen el proceso sino, por el contrario, que al ser una labor realizada por un ser humano están inmersos aspectos que corresponden al mismo en toda su magnitud, es decir, desde una perspectiva psicológica, se evidencia que también

están presentes su personalidad, aspectos biológicas, su aprendizaje social, su ambiente, su emocionalidad, sus prejuicios, etc.

Es importante analizar desde qué punto de vista se toman decisiones en los procesos de selección y si dichos criterios son contundentes o aportan a una toma de decisiones acertada. A partir de ello, es posible establecer recomendaciones que aporten al desarrollo de los procesos de selección e impacte en los jefes y directivos de tal manera que se afiance la percepción que se tiene de dichos procesos, teniendo en cuenta que la toma de decisiones en la selección de personal es un fenómeno mucho más complejo de lo que usualmente se piensa.

Antecedentes de la investigación. Estado del arte

Con el propósito de conocer algunos estudios que se han realizado en torno al tema de investigación, se realiza en el siguiente escrito un estado del arte que permita mayor claridad y conocimiento acerca de la influencia de la intuición y la deliberación en la toma de decisiones en los profesionales de gestión humana; así como el reconocimiento y la importancia de estos conceptos para el desarrollo de las áreas de selección de personal.

Es importante, en primer lugar, dar un bosquejo del objetivo del área de gestión humana, la cual se enfoca en cuatro actividades: “obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas” (Villalpando, 2014, p.1). Por consiguiente, es de esperarse que el área de gestión humana sea vista como un área estratégica dentro de la organización; garantizando que los procesos que se llevan dentro de ésta sean fundamentados, exigentes, flexibles, imparciales y alineados al logro de los objetivos de la organización sin faltar a la dignidad humana, sus derechos y deberes. El área de gestión humana incluye cuatro subsistemas, entre ellos se encuentra el correspondiente a ingreso, en el cual está inmersa la selección de personal. Para Mondy y Noe (2005), el proceso de selección: “consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección” (p.162). Es decir, la selección de personal lleva implícita una responsabilidad de decisión en cada uno de los profesionales que en ella se desempeñan; para lo cual se parte de criterios organizacionales requeridos, pero también de criterios individuales que emergen de cada profesional.

Si bien el ideal para muchas organizaciones es que la toma de decisiones que allí se imparte esté apalancada por criterios totalmente racionales y que, a su vez, den cuenta de una selección óptima de los colaboradores, en el presente estudio se estima que no es así, pues se ponen de manifiesto algunas consideraciones y críticas de cara a este proceso, atribuyendo la influencia e importancia de la intuición en la toma de decisiones.

Aquí se pretende abordar el tema de investigación a partir de la perspectiva psicológica y administrativa, permitiendo una visión holística del contexto al que se refiere dicha indagación. Así pues, desde una perspectiva psicológica, se hace necesario indagar por aspectos críticos relacionados con las prácticas que se llevan a cabo en el proceso de selección de personal. Aunque en la selección se utilizan muchas herramientas, se percibe que estas no son lo suficientemente adecuadas para lograr una toma de decisión contundente y acertada por parte de un seleccionador; por el contrario, se identifican muchas incongruencias y falencias que cuestionan la labor de los profesionales que la realizan, colocándolos en posiciones discutibles de su profesión. Asimismo, se presta gran importancia y relevancia a otras formas o medios que pueden constituir una mejora en la toma de decisiones, especialmente si se reconoce, integra y gestiona el papel de la intuición.

Yenny Hernández (2009), psicóloga colombiana, magíster en administración y doctora en filosofía, ha demostrado gran interés por el estudio de las prácticas de selección y hace críticas fundamentadas que demuestran las falencias de dichos procesos. En su investigación *Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado* (2009), muestra la forma en que los seleccionadores pueden llegar a cometer abusos con relación a sus candidatos por su posición dentro del proceso; además, hace énfasis en cada etapa de los procesos de selección y cómo estos generan malestar en los aspirantes. Para ello la investigadora, bajo una perspectiva de investigación cualitativa hermenéutica, busca identificar las percepciones que tienen los candidatos con relación a los procesos de selección en los que han participado.

Posterior a esta investigación, Hernández (2010), sin dejar de un lado el tema del poder o dominación por parte de los seleccionadores, busca interpretar a partir de la ética, la realidad de los procesos de selección en las organizaciones y las implicaciones que pueden tener. En su artículo,

La selección de personal algunas consideraciones frente a sus prácticas (2010), implementó grupos focales y entrevistas que le permitieran una mayor reflexividad sobre los discursos y las relaciones de poder. En su texto hace referencia a que los procesos de selección son complejos y que, pretendiendo que sean más objetivos, se emplean gran variedad de herramientas que pueden llegar a ser inadecuadas para los candidatos. En su investigación hace énfasis en que la orientación del proceso de selección suele ser contradictoria:

[...] a partir de algunos procesos de selección y la percepción de los mismos candidatos participantes en dichos procesos, no es en efecto esa búsqueda de las capacidades, actitudes, virtudes lo que indaga la selección de personal. En la mayoría de los casos es todo lo contrario: se busca la falta, la falla, la mentira, la debilidad del candidato; la relación se establece entonces desde la desconfianza (Hernández 2010, p. 179).

En los resultados hallados en su investigación, Hernández evidenció: “*abusos como intimidación mediante la utilización de artefactos como el polígrafo, los centros de simulación, demoras excesivas en el proceso de selección*” (2007, p. 183). La autora pone en manifiesto que no hay una normatividad formal donde se expresen cuáles serían las faltas a esos procesos de selección; es decir, hay cierto desconocimiento y, por ende, los entrevistados no suelen colocar quejas al respecto.

Se detecta entonces la importancia de la ética en los procesos de selección de personal, no solo en Colombia, sino también en otros países, como se evidencia en el siguiente estudio realizado en Chile: *Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal* (Rodríguez, Navarrete y Bargsted, 2017). Es una investigación cualitativa que pretende analizar, por medio del constructivismo, los problemas éticos en los cuales se ven enfrentados psicólogos que laboran en selección de personal. Para ello se utilizó entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a 40 Psicólogos de Chile, buscando abordar el reconocimiento individual de problemas éticos.

La investigación arrojó que, en su gran mayoría, los participantes mencionaron haber tenido algún acercamiento directo con faltas éticas en su labor. Dicho ejercicio permite identificar que el criterio individual y personal está presente en la toma de decisiones. Sin embargo, es interesante

mencionar que la mayoría de estas se deben a situaciones que devienen de la autoridad de jefes o clientes, que exigen cierta manipulación en los procesos y la discriminación que se hace directamente del profesional que realiza el proceso de selección, aludiendo a sus juicios frente a la elección de candidatos como también a las exigencias o la percepción que se tiene del equipo o área donde se va a desempeñar el nuevo colaborador.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica que muchos seleccionadores reconocen sus faltas de ética ante la toma de decisiones, basadas muchas veces en sesgos; sin embargo, como se evidencia en la investigación: *Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: un estudio experimental*, Solano (2017): “[...] los y las profesionales a cargo del proceso de selección de personal no necesariamente están conscientes de esos sesgos y seguramente realizan su trabajo de la manera más profesional” (2017, P. 10). Mediante su investigación de tipo cuantitativo, y a partir de los estereotipos arraigados al sexo y el atractivo físico, realiza un estudio en 153 seleccionadores diferenciados en sexo, edad y experiencia laboral, los cuales tendrían que decidir cuáles serían las personas que deberían ocupar un puesto. Para ello, utilizaron modelos para fotografías que fueran neutras, es decir, sin maquillaje, barba, sonrisas o estímulos externos como accesorios, etc. Sin embargo, los resultados: “[...] indicaron un efecto significativo tanto del sexo como del atractivo de los estímulos” (p. 1), es decir, las fotografías de las hojas de vida de los candidatos fueron un factor determinante dentro de los criterios de toma de decisión de los sujetos participantes en dicha investigación.

Con base en lo anterior, evidenciamos que la toma de decisiones está vulnerada por criterios internos del seleccionador, es decir, desde la intuición, que puede conducir a faltas éticas en los procesos de selección. Sin embargo, en la investigación *Aspectos lógicos del pensamiento intuitivo*, Builes y Manrique (2018) parten de la hipótesis de que algunos aspectos lógicos pueden encontrarse en el pensamiento intuitivo, donde se involucra tanto la racionalidad como la emocionalidad de cada ser humano. Para justificar esta idea, plantean dos tipos de lógica “una lógica primaria y una lógica secundaria las cuales interactúan en un tercer tipo de lógica denominado lógica fractal”, las cuales se consideran están presentes en la base del pensamiento intuitivo. Los autores en la investigación hacen una revisión documental que permite dar cuenta de conceptos que defienden su hipótesis, en aras de presentar posturas que contradicen la visión cotidiana que se tiene del pensamiento intuitivo, es decir, que no sea visto solo como algo irracional a partir de una única

percepción sino, por el contrario, analizar que el pensamiento intuitivo puede llegar a ser válido en la toma de decisiones, ya que inmerso en él habitan conceptos de lógica que prevalecen y denotan tomas de decisiones lógicas: “[...] no es posible decir, que la intuición es únicamente una percepción o un instinto pues, aunque encuentra allí su soporte, es un fenómeno humano complejo determinado también por leyes de funcionamiento lingüístico como la metáfora y la metonimia” (Builes y Manrique, 2018, p. 10).

Siguiendo a los mismos autores, en una segunda investigación: *Aspectos lógicos de la intuición: aproximación al análisis de una decisión económica en un contexto de globalización*, Manrique y Builes (2018) tienen como objetivo “mostrar la utilidad que puede representar el análisis de una decisión en el que se tengan en cuenta los aspectos lógicos de la intuición (p. 1). Para ello realizan una indagación documental de los criterios que aportan al análisis de un caso de toma de decisión realizada por un vicepresidente de una compañía financiera. En el caso se muestra cómo una decisión puede estar influenciada por factores de tipo emocional propio del sujeto; así como externos, por ejemplo, presión de tiempo o velocidad de una decisión, y el impacto que dicha decisión representa. Dentro del análisis se identifica cuáles son los criterios propios de los diferentes tipos de lógica en el discurso del sujeto, de tal forma que se pueda tener una aproximación sobre la lógica en la que el sujeto se ha basado para tomar una decisión. Finalmente, y sobre la importancia del análisis de los aspectos lógicos, concluyen que la lógica:

[...] puede ser de utilidad para analizar las decisiones en diferentes ámbitos, bien sea para determinar si hubo errores en la toma de decisiones evaluando el proceso y los resultados, bien sea para contribuir a la formación de la intuición y la toma de decisiones, con el fin de aprender de los errores y de los aciertos (Manrique y Builes, 2018, p. 11).

A partir de una perspectiva administrativa, como se mostrará a continuación, se percibe un interés por parte de los investigadores en generar estrategias a partir de técnicas matemáticas que den respuesta a toma de decisiones más objetivas en el proceso de selección de personal. En la investigación “*El empleo de métodos de toma de decisión y técnicas de soft computing en la selección de persona*”, Arza, Verdecia y Lavandero (2012, p.1) hacen hincapié en que los seres

humanos utilizamos juicios que no permiten una adecuada toma de decisiones; por ello proponen como alternativa una búsqueda de decisiones más objetiva, basada en la técnica de *Soft computing*:

[...] una mezcla de distintos métodos que de una u otra forma cooperan desde sus fundamentos. El principal objetivo de la *soft computing* es aprovechar la tolerancia que conllevan la imprecisión y la incertidumbre, para conseguir manejabilidad, robustez y soluciones de bajo costo.

Esta investigación de tipo cualitativa pretende hacer un análisis de técnicas de *soft computing* que impactan en el mejoramiento de toma de decisiones en los procesos de selección. Para ello los investigadores hacen una revisión teórica de la selección de personal y sus prácticas, concluyendo que las características propias del proceso son comparación y decisión, y por tal razón son susceptibles a la aplicación de métodos de toma de decisión. Durante el contexto de la investigación se exponen estrategias como lógica borrosa, AHP, PROMETHEE, entre otras, que ayudan de cierta manera a buscar una toma de decisiones más clara; sin embargo, es posible percibir que no se podrían delimitar como 100% objetivas, teniendo en cuenta que las decisiones que allí se toman son de tipo cualitativa, que implica al ser humano en su magnitud y que para llegar a estas técnicas se deben generar variables encontradas en los procesos de selección que pueden ser susceptibles a la percepción individual de cada seleccionador.

Se percibe entonces el interés de algunos ingenieros en lograr dar respuesta concreta a las posibles soluciones a la hora de tomar decisiones, y para ello se valen de teorías matemáticas y creación de programas, como se describe en la investigación: *Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto* (Garza, Gonzalez y Salinas, 2007), cuyo principal objetivo es desarrollar alternativas que optimicen y garanticen la toma de decisiones. Para ello se basan de un conjunto de métodos basados en el multicriterio multiexperto, es decir, donde intervienen sujetos que son considerados expertos, llevando sus criterios a programas sistemáticos y prácticas matemáticas, que permiten un acercamiento a una mejor toma de decisiones.

De acuerdo con lo expresado anteriormente en este escrito, se identifica la importancia que han alcanzado los procesos de selección en las organizaciones, aludiendo también a fuertes críticas frente las posturas acerca de la toma de decisiones que conducen a faltas de ética en las que se incurre consciente e inconscientemente. Así pues, se muestra una preocupación por potencializar

el ejercicio de la toma de decisiones desde diferentes perspectivas, por ejemplo, a través de programas sistematizados o matemáticamente. Sin embargo, como se muestra en otras posturas como la psicológica, se muestra que la intuición definitivamente estará presente ante cualquier toma de decisiones, ya que esta está inmersa en el ser humano, además de que a partir de la intuición también se puede conducir a una toma de decisiones razonable. Estas perspectivas permiten analizar cómo la deliberación y la intuición están involucradas en la toma de decisiones; sin embargo, es importante indagar el papel específico que cumplen ambas en los profesionales para tomar una decisión en selección y si para ellos es o no acertada.

A partir de lo anterior surge la necesidad de identificar la influencia de la intuición y la deliberación en la toma de decisiones, partiendo de experiencias propias de los profesionales de gestión humana en un contexto de selección de personal; en aras de identificar los elementos que aporten a la toma de decisiones en estos contextos. Para ello se plantea la siguiente pregunta, que dará respuesta al tema de investigación.

¿Cuál es la influencia de la intuición y la deliberación en la toma de decisiones en un contexto de selección de personal, en los profesionales de gestión humana, a partir de su propia experiencia?

Objetivos

Objetivo general

Comprender la toma de decisiones en los procesos de selección, por profesionales de gestión humana, con el propósito de examinar la influencia de la intuición y la deliberación en estos, a partir de su propia experiencia; a través de una perspectiva fenomenológico-hermenéutica.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura científica la influencia de la intuición y la deliberación en la toma de decisiones.

- Analizar la forma en que los profesionales de gestión humana toman decisiones en los procesos de selección, enfatizando especialmente el aspecto intuitivo y deliberativo, mediante la realización y análisis de entrevistas semiestructuradas.
- Presentar elementos que pueden aportar a la toma de decisiones en la selección de personal teniendo en cuenta la participación de los aspectos intuitivos y deliberativos.

2. Referentes conceptuales

En aras de obtener soporte teórico que permita dar cuenta del desarrollo de la investigación en mención, en el siguiente apartado se presentarán los referentes conceptuales a partir de categorías de análisis teórico previamente seleccionadas en las que se contextualiza el tema de investigación.

Toma de decisiones

Una decisión es definida como: “un juicio o elección entre dos o más opciones, y es algo que surge de innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, ya sea para aplicar una medida” (Heller, 1998, p. 6). Se puede inferir, entonces, que la mayoría de nuestro tiempo estamos tomando decisiones, no solo a nivel laboral, sino también en los diferentes aspectos que rodean la vida diaria del ser humano. Para el caso de esta investigación se realizará un mayor énfasis en las decisiones en un contexto laboral.

A partir de ello, y parafraseando a Heller (1998), se establecen cuatro tipos de decisiones que frecuentemente debe afrontar un directivo: las *rutinarias*, a las que se refiere como aquellas que se repiten constantemente en las mismas circunstancias, que están basadas sobre medias que ya han sido probadas y dan cuenta de que son eficaces. Las de *emergencia*, que son aquellas que no tienen precedentes y, por ello, deben tomarse al instante, las cuales traen implícita una dedicación de tiempo importante. Las *estratégicas*, son para el autor las más exigentes, pues implican decisiones que apuntan a los objetivos y metas organizacionales, además de convertirlas en planes concretos. Finalmente, las decisiones *funcionales*, que están relacionadas con los problemas del personal,

refiriéndose allí a aspectos como la contratación y el despido, acciones que requieren de manejos especiales y que, por ende, son delicadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa una gran importancia sobre la toma de decisiones relacionadas con el personal en las organizaciones donde se hace énfasis en la contratación y los despidos. Para el curso de esta investigación se hace hincapié en las decisiones que se toman a la hora de seleccionar el personal adecuado y eficaz dentro de una organización. Al analizar este proceso se encuentran postulados teóricos donde se manifiesta que la toma de decisiones en los procesos de selección no se basa únicamente en la deliberación. A partir de ello Koontz y Weihrich, en su libro: *Administración una perspectiva global* (1996), plantean que:

Es raro que las personas logren una racionalidad completa en particular en la administración. En primer lugar, porque nadie puede tomar decisiones con efectos retroactivos, éstas deben operar para el futuro, el cual casi siempre conlleva incertidumbre. En segundo lugar, es difícil reconocer todas las alternativas que se podrían seguir para llegar a una meta; esto es cierto en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades para hacer algo que no se había hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas, ni siquiera con las técnicas analíticas y las computadoras más modernas disponibles (p. 200).

Una vez más se afirma que la toma de decisiones depende de muchos factores y que no todos conducen a la racionalidad. Dentro de la toma de decisiones se establecen una serie de pasos que incluyen una búsqueda de alternativas; esta es una capacidad que se debe potencializar pues todas las personas no tienen la habilidad de generar o determinar alternativas dentro de la toma de decisiones o, en muchas oportunidades, se limitan o encuentran una sola alternativa, o puede suceder lo contrario, es decir, cuando se plantean varias alternativas. Para Martínez (2007), en este caso la persona que tomará la decisión debe contar con asesoría que le permita seleccionar las más oportunas; para ello el autor se basa en dos conceptos:

Factor limitante: al que se refieren como “[...] una circunstancia que obstaculiza el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes de una situación determinada es posible reducir la búsqueda de alternativas a aquellas que superen estos factores” (Martínez 2007, p. 61).

De acuerdo con los autores Koontz y Wehrich, luego de elegir las posibles alternativas que contribuirán al logro de los objetivos o metas establecidas, se inicia la evaluación de las mismas con el propósito de elegir una final, para lo cual es posible apoyarse en tres criterios: los *factores cuantitativos y cualitativos*, es decir aquellos que demandan dinero y tiempo, y los que no son susceptibles a la medición; en este caso se podría incluir la calidad de los procesos de selección. Una segunda alternativa se cataloga como el *análisis marginal* en el que se puede evaluar los costos y los ingresos de la alternativa; finalmente el *análisis costo- beneficio*, es decir buscar la manera menos costosa para lograr un objetivo.

Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

La toma de decisiones está presente no solamente en aspectos laborales sino también en la cotidianidad del ser humano. De acuerdo a Koontz y Wehrich (2004), la mayoría de decisiones se toman en ambientes de incertidumbre, sin embargo, discriminan tres situaciones:

1. Situación de certeza: en una situación en que existe certeza las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión. Cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.
2. Situación de incertidumbre, las personas solo tienen una base de datos muy deficiente, no saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación.
3. Situación de riesgo: probablemente se cuente con información basada en hechos, pero la misma pueda resultar incompleta. Está presente también una probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia.

En este contexto de la toma de decisiones, de acuerdo a Kahneman (2003), existe una arquitectura de la cognición la cual está conformada por dos sistemas, que corresponden a dos maneras de pensamiento y de decisión, el intuitivo y razonamiento o deliberativo. Ambos sistemas aportan a la toma de decisiones.

Intuición

Ramón Xirau en su libro *Introducción a la historia de la filosofía*, hace referencia a la intuición como “[...] la idea inmediata de un objeto. Existen intuiciones sensibles, de color, sonidos, olor; existen intuiciones emocionales, estéticas o místicas” (2000, p. 220). Se puede inferir que la intuición es la capacidad que tienen los seres humanos para percibir y comprender algo, instintivamente e inconscientemente. También Albert Einstein hace referencia a la importancia y la creencia en la intuición:

[...] creo en la intuición y en la inspiración. En algunos momentos siento que estoy en lo correcto, aunque no sé el motivo. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abraza a todo el mundo (Fred, 2003. p. 7).

Autores como Drucker reconoce la importancia de la intuición, pero solo si se utiliza la verificación, “Creo en la intuición solo si se disciplina. Los que realizan un diagnóstico, pero no lo verifican con hechos son los que en la práctica médica matan y en la dirección quiebran a las empresas” (Fred. 2003, p. 7). Así pues, la toma de decisiones a partir de la intuición es aceptada y cada vez más respetada y valorada: “[...] los expertos ya no dan por sentado que recurrir a la intuición para tomar decisiones sea irracional o ineficaz” (Fred, 2003, p. 135).

Deliberación

La segunda forma de pensamiento al tomar decisiones se hace de manera deliberada. De acuerdo a Kahneman (2003), “el razonamiento se hace deliberadamente y con mucho esfuerzo” (p. 183). Plantea que la toma de decisiones a partir de la deliberación es demorada y dispendiosa; el proceso incluye ciertos criterios: *lento, consecutivo, controlado, con esfuerzo, regido por reglas, flexible y neutral*.

Administración del capital humano

En los últimos años la globalización ha venido impactado los procesos dentro de las organizaciones. Las áreas que la componen son responsables de establecer nuevos criterios que den respuesta a estas transformaciones y para ello asumen retos que apuntan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. “Las actividades de la administración de capital humano están conformadas por acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla” (Werther, Davis y Guzman, 2014, p. 7). A partir de lo anterior, los autores plantean ciertos objetivos que dan cuenta de los alcances y desafíos a los que se enfrenta las áreas de talento humano, los cuales se mencionan a continuación.

Objetivos corporativos: Como principal objetivo es el de contribuir al cumplimiento de la estrategia corporativa impulsando el uso óptimo del talento. “La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los directivos de la organización” (Werther et al., 2014, p. 6).

Objetivos funcionales: “Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización” (Werther et al., 2014, p.6), esto incluye un balance entre las personas que componen las áreas de talento humano en relación al total de colaboradores de una organización, lo cual propicia un buen uso de recursos.

Objetivos sociales: Hacen parte de la responsabilidad social empresarial, aludiendo aquí a que “el departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización” (Werther et al., 2014, p.7).

Objetivos personales: En aras de una optimización de la productividad, las áreas de talento humano no solo deben hacer énfasis en los logros organizacionales, sino también sobre el colaborador con relación a sus aspiraciones, como la adquisición de nuevos conocimientos.

Actividades de administración de capital humano

Las áreas de gestión humana se diferencian de acuerdo con la magnitud de una compañía de otra; cuan más robusta sea una compañía, más acciones debe implementar el área de gestión humana. De acuerdo con lo anterior, el primer subproceso que se lleva a cabo en la gestión del capital humano se encuentra en el reclutamiento: “[...] un grupo de candidatos que se someten a un proceso de selección de talento, para escoger a las personas que cubran los requisitos que se han determinado en la planeación de los recursos” (Werther et al., 2014, p. 8). Posterior a una selección de los candidatos más idóneos, se implementa una inducción la cual da pie a una gestión relacionada con la orientación y capacitación.

Un segundo subsistema denominado desarrollo permite que los colaboradores adopten nuevas habilidades y conocimientos que permitan un crecimiento laboral dentro de la organización y, por ende, el logro de objetivos personales. Para ello las organizaciones emplean herramientas que permiten medir el desempeño, a partir de los resultados se generan estrategias o acciones de mejora que involucren el mejoramiento y el fortalecimiento de conocimientos y habilidades no solamente del colaborador, sino que, también, permita una validación de los procesos que se llevan a cabo dentro de la administración de personal.

Compensación es el tercer subsistema dentro de la administración de capital humano, esto representa una remuneración en salarios, incentivos, beneficios variables, etc.

Como se ha mencionado hasta el momento, las áreas de gestión humana tienden a crecer y a adoptar nuevos desafíos; sin embargo, para el contexto de esta investigación se profundizará en el subproceso relacionado con la selección de personal que parte según los autores de la identificación del talento se llama: “[...] identificación del talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y se termina cuando se reciben las solicitudes en empleo” (Werther, Davis, Guzman, 2014, p.112). Para los autores, este es un proceso independiente del proceso de selección. En este primer filtro los seleccionadores utilizan herramientas de reclutamiento que permiten acercarse a la persona adecuada para el cargo, para ello se debe contemplar la normatividad vigente de cada país.

Para que este proceso se lleve a cabo, inicialmente las áreas de talento humano deben construir las descripciones de cargo para todos los puestos de dicha organización; estas describen cuales son las características del puesto, el nombre del cargo, las competencias técnicas y habilidades que se requieren para un desempeño óptimo.

Identificación del talento

Posterior a la realización de los perfiles del cargo que permite conocer cuáles son los requerimientos para cada uno; los profesionales en selección inician con el proceso de identificación del talento o reclutamiento, de acuerdo a Werther et al. (2014) identifican este proceso como el encargado de “[...] ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de una organización. Este proceso que se inicia con la búsqueda de candidatos y terminan cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p. 112).

Durante el proceso de reclutamiento las organizaciones pueden llevarlo a cabo de dos formas, una de manera interna es decir con colaboradores activos de la organización o bien con candidatos externos que cumplan los requerimientos para aplicar al cargo. Las dos perspectivas tienen ciertas ventajas que impactan en la organización, la *interna* permite el crecimiento y desarrollo de los colaboradores quienes asumen nuevos retos o ascensos; la *externa* permite la atracción de nuevos talentos que pueden aportar desde sus competencias, habilidades y conocimiento a la organización, esto incluye el hecho de oxigenar los equipos de trabajo.

Selección de personal

La selección de personal es, entonces, uno de los procesos que se ha posicionado en los objetivos estratégicos de la organización, de acuerdo a Koontz & Weihrich “La selección es el proceso de escoger entre candidatos, ya sea que pertenezcan a la organización o del exterior de la misma, a la persona más adecuada para el puesto actual o para puestos futuros” (2004. p. 370). El proceso de selección implica una serie de responsabilidades que no solo se enmarcan en el seleccionador sino también en el jefe inmediato del cargo que se va a contratar quien es finalmente quien toma la decisión sobre los candidatos evaluados. Para llevar a cabo este proceso, la selección de perso-

nal se vale de una serie de herramientas que ayudan al logro de dicho objetivo, entre ellas entrevistas, pruebas psicológicas, *assessment center* y herramientas de validación documental y personal, como visitas domiciliarias, estudios de seguridad y poligrafías; estas herramientas pueden tener variaciones de acuerdo a los niveles de exigencia que requiere el cargo a seleccionar.

Entrevistas de selección de personal

Werther et al. (2014) describen la entrevista de selección como:

[...] una conversación formal conducida para evaluar la idoneidad de solicitante para el puesto. El entrevistado se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto de las otras personas que lo han solicitado?”. (p.147).

Las entrevistas son una herramienta dentro del proceso de selección por ende no se puede tomar una decisión solo a partir de ella, pues, así como tienen ventajas que permiten una comunicación activa y tener gran información del candidato; tienen también algunas desventajas u oportunidades de mejora como lo manifiestan Koontz y Weihrich (2004), en su libro *Administración una perspectiva global*, en el cual enumeran ciertas técnicas.

Inicialmente hacen hincapié en la necesidad de capacitar a los entrevistadores, dotándolos de herramientas y técnicas que ayuden a validar la información que se desea obtener de las entrevistas; posteriormente deben estar capacitados en las formas de entrevistar personal, es decir en el planteamiento de preguntas que sean apropiadas; en un tercer lugar sugieren las *entrevistas múltiples*, es decir utilizando varios entrevistadores, permitiendo una evaluación más crítica y a partir de varias percepciones, finalmente hacen énfasis en la necesidad de soportar la información obtenida en la entrevista en otras herramientas, como las pruebas, referencias etc.

Pruebas de selección de personal

Pruebas de idoneidad, como las define Werther et al. (2014), “[...] son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo” (p. 144). Generalmente, estas pruebas están relacionadas con los valores individuales con respecto

a la organización, personalidad, competencias y técnicas de evaluaciones relacionadas directamente con la habilidad y desempeño en el cargo a ocupar.

Centros de evaluación

También conocidos como pruebas situacionales o *assessment center*, son utilizadas en las compañías en su mayoría para procesos de selección en convocatorias internas, apuntan a la valoración de competencias y habilidades en ejercicios laborales diarios.

[...] con la intención de medir cómo actuará un posible gerente en situaciones administrativas típicas, el enfoque usual del centro es hacer que los candidatos tomen parte en una serie de ejercicios. Durante este periodo son observados y evaluados por psicólogos o administradores experimentados. Koontz y Weihrich (1996, p. 383).

Decisión de contratar

A partir de las herramientas utilizadas durante un proceso de selección, se evalúan de tal forma que proveen información adecuada para la toma de decisión final. Según Werther et al. (2014), “Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de capital humano” (p. 156).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente el proceso de selección enmarca entonces desde el subsistema de ingreso en las áreas de gestión humana; tiene implícito a su vez componentes intuitivos y deliberativos asociados a la toma de decisiones que requiere dicho ejercicio.

3. Metodología

El diseño metodológico de la siguiente investigación está basado en un enfoque cualitativo, de tipo fenomenológico – hermenéutico. La población a la que está dirigida son profesionales en selección de personal, para ello se implementará como técnica de recolección de información entrevistas semiestructuradas que permitan narrar de manera detallada situaciones a partir de la experiencia individual en contextos de selección de personal.

Enfoque de investigación

En la búsqueda de crear nuevo conocimiento se conoce en la actualidad una variedad de corrientes de pensamiento que propician metodologías para conducir a dicho objetivo; estas corrientes se dividen en dos enfoques, *cuantitativo* y *cualitativo*; cada uno involucra una serie de metodologías especiales que determinan su curso.

Para el contexto de esta investigación el enfoque empleado es el cualitativo. Este enfoque está exento de mediciones numéricas, su énfasis está enmarcado en la interpretación. De acuerdo a Hernandez y Mendoza (2018) el término *cualitativo* es referenciado por Niglas (2010), haciendo referencia a la “naturaleza, carácter, y propiedades de los fenómenos” (p. 7); y por Weber, quien parte del término *comprender*.

[...]deben considerarse los significados subjetivos y la comprensión del contexto donde surge el fenómeno. Este autor propuso un método híbrido, con herramientas como los tipos ideales, en donde los estudios no sean únicamente de variables sociales de nivel macro, sino de instancias individuales. (Hernández y Mendoza. 2018. p. 7).

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación que busca identificar la influencia de dos factores, intuición y deliberación en la toma de decisiones, se indaga a partir de datos cualitativos definidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones” (p. 9).

El enfoque cualitativo busca un análisis en profundidad, por lo que lo determinante no es el número de sujetos participantes, sino la relevancia de la información obtenida, así como la profundidad del análisis. Para ello se vale de técnicas como entrevistas, observaciones, experiencias personales, discusiones etc. que permiten la recolección de información. Para el desarrollo de esta investigación se utilizarán entrevistas semiestructuradas, creadas de tal forma que permitan identificar las experiencias individuales en la población objetivo durante su labor como profesionales de selección.

Método

Este tipo de entrevistas permite la indagación de experiencias vivenciales por parte de los participantes lo cual nos lleva a identificar que el diseño de la investigación es de tipo fenomenológico-hermenéutico. Hernandez y Mendoza (2018) indican que el propósito de los diseños fenomenológicos es “explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p. 548).

Por su parte la hermenéutica entendida como:

(...) Una actividad de reflexión en el sentido etimológico del término, es decir, una actividad interpretativa que permite la captación plena del sentido de los textos en los diferentes contextos por los que ha atravesado la humanidad. (...). La hermenéutica se considera una disciplina de la interpretación de los textos, para comprender el todo, comprender la parte y el elemento y, más en general, es preciso que texto y objeto interpretado y sujeto interpretante, pertenezcan a un mismo ámbito (Arráez, Calles y Moreno, 2006 pp.171-174).

Parafraseando a Arráez, Calles y Moreno (2006), la hermenéutica tiene su historia a partir de los años 300 A.C. con Aristóteles, desde allí la importancia del lenguaje y la forma como es analizado e interpretado; posteriormente la hermenéutica es consolidada como una disciplina gracias a los aportes de Schleiermacher, como un método de investigación. De acuerdo a las posiciones sobre el siglo XX, precisan que la hermenéutica tiene sus orígenes a partir de la fenomenología de Husserl (1859-1938), haciendo énfasis en la importancia de la reflexión e intuición para comprender la “experiencia”, aislando en este aspecto los fundamentos de la hermenéutica los cuales están enfatizados en el análisis holístico del proceso de interpretación y de la persona. Así lo menciona Gadamer (1900-2002), quien hace una analogía entre la importancia de la verdad y el ser y, el impacto del lenguaje en estos dos. Además, difiere de la metodología de los supuestos anteriores pues considera que no es posible especificar una serie de normas para la interpretación sino, por lo contrario, la indagación que se realice debe ser vista como un todo que permita llegar a la comprensión, esto incluye la intervención de prejuicios, expectativas e interés.

Así pues, la hermenéutica se entiende como una disciplina que permite la interpretación, mediante la cual se busca comprender holísticamente el lenguaje y lo que, a esta rodea. Durante el desarrollo de esta investigación estos dos métodos (fenomenología – hermenéutica) se interrelacionan proporcionando herramientas y bases para el análisis y por ende la comprensión de los resultados.

Técnica de recolección de información

De acuerdo con Hernandez y Mendoza (2018), las entrevistas son definidas como una “reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado)” (p. 449). Existen tres tipos de entrevistas, abiertas, semiestructuradas y estructuradas. Las entrevistas semiestructuradas permiten tener una estructura de preguntas que conducen un curso de acción sin embargo se tiene libertad para adicionar cuando el investigador estime conveniente. La entrevista que se creó para la investigación, permite inicialmente la narración por parte del entrevistado de una experiencia en su ejercicio como profesional de selección; ésta entrevista tendrá una guía de preguntas que podrán ser de ayuda para concretar y conocer datos adicionales que impacten la investigación, las cuales se realizarán posterior a la narración.

Para el caso de esta investigación la entrevista se planteó de manera abierta, fundamentada a partir de las experiencias propias de cada profesional en psicología, indagando sobre la toma de decisiones dentro de sus procesos. La consigna principal, entonces, es la siguiente: “De acuerdo a su experiencia cómo psicólogo, narre un proceso de selección que para usted haya sido significativo independientemente el resultado haya sido positivo o no”.

A partir de éstas se pretendió realizar preguntas que conllevaran a descubrir la forma en que cada profesional toma sus decisiones en los procesos de selección.

Muestra

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra es “[...] un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesaria-

mente sea representativo del universo o población que se estudia”. (p.394). Para efectos de la siguiente investigación, la muestra se seleccionó a partir de *participantes voluntarios o autoseleccionada*, profesionales de selección que deseen participar voluntariamente.

Criterios de inclusión

- Profesionales en Psicología.
- Experiencia mínima de 3 años en selección de personal y que puedan proveer información relevante. Esto teniendo en cuenta que de acuerdo a la experiencia que se tiene de posibles participantes la mayoría oscilan entre este rango de experiencia (ver tabla 1).

Características	Entrevistados						
	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
Departamento	Antioquia	Antioquia	Antioquia	Santander	Santander	Santander	Santander
Experiencia en selección	5 años	6 años	15 años	3 años	3 años	3 años	6 años
Formación académica	Psicóloga	Psicóloga	Psicóloga	Psicóloga	Psicóloga	Psicóloga	Psicóloga
Sector de la organización	Financiero	Alimentos	Temporales	Alimentos	Temporales	Educativo	Logística y transporte
Fecha de entrevista	Mar- 2019	May-2019	Jun-2019	Ago-2019	Ago-2019	Ago-2019	Ago-2019

Tabla 1. Caracterización general de los entrevistados (elaboración propia).

Procedimiento de análisis de la información

Las entrevistas fueron realizadas presencialmente, grabadas por audio y, finalmente, transcritas para su respectivo análisis: Se realizaron en total siete entrevistas, con una duración de 95 minutos, aproximadamente, y 39 páginas transcritas. El proceso de análisis de resultados se realizó mediante la categorización y codificación de cada uno de los elementos enunciados por los entrevistados, a partir de la matriz de análisis de información de Castro et al. (2007) (ver tabla 2), el cual incluye la división de las transcripciones en unidades de sentido, que son la base de la transformación en lenguaje psicológico, posteriormente la interpretación e identificación de prejuicios del investigador y finalmente los referentes teóricos asociados a cada categoría.

Categorización	Unidades de sentido	Transformación en lenguaje psicológico	Interpretación, prejuicios	Referentes teóricos
----------------	---------------------	--	----------------------------	---------------------

Tabla 2. Matriz de análisis de datos, basada en De Castro et al. (2007).

Cada unidad de sentido se etiqueta, dando origen así a las subcategorías, que se agrupan luego en categorías y estas, a su vez, dan origen a las supra categorías. De allí surge la estructura categorial (figura 1) con base en la categorización realizada.

Allí se tomaron los datos relevantes y hallazgos que darían respuesta a nuestra pregunta de investigación. Este análisis detallado permite tener un mayor contexto e interpretación para la consolidación de resultados.

Consideraciones éticas

Para el desarrollo de esta investigación se elaboró un consentimiento informado (anexo 1) con las siguientes consideraciones: objetivo de la investigación, participación voluntaria, tranquilidad a los participantes de que la investigación no generará ningún riesgo y podrá retirarse de la misma si estima conveniente. Se enunció, a su vez, la posibilidad de una publicación del análisis de los resultados, claramente protegiendo la identidad y confidencialidad de los participantes y la organización. Finalmente, se dejó en claro que la participación en esta investigación no tiene retribución y se veló por el respeto a los derechos de autor de acuerdo a la normatividad vigente.

4. Resultados

A partir de los hallazgos que surgieron del análisis de las entrevistas realizadas a profesionales de psicología en el área de selección de personal, se diferencian tres supra categorías; **1. Toma de decisiones por intuición, 2. Toma de decisiones por deliberación y 3. Efectividad en el proceso de selección**, las cuales abarcan seis categorías y quince sub categorías, evidenciando en las entrevistas un total de sesenta y siete unidades de sentido producto del análisis de treinta y nueve hojas de transcripción. En aras de explicar cada una de ellas y la influencia sobre la toma de decisiones en procesos de selección, se establece el siguiente diagrama que indica la estructura

categorial (Figura 1) para dar mayor contexto; a partir de éste se realiza el análisis que a continuación se expresa.

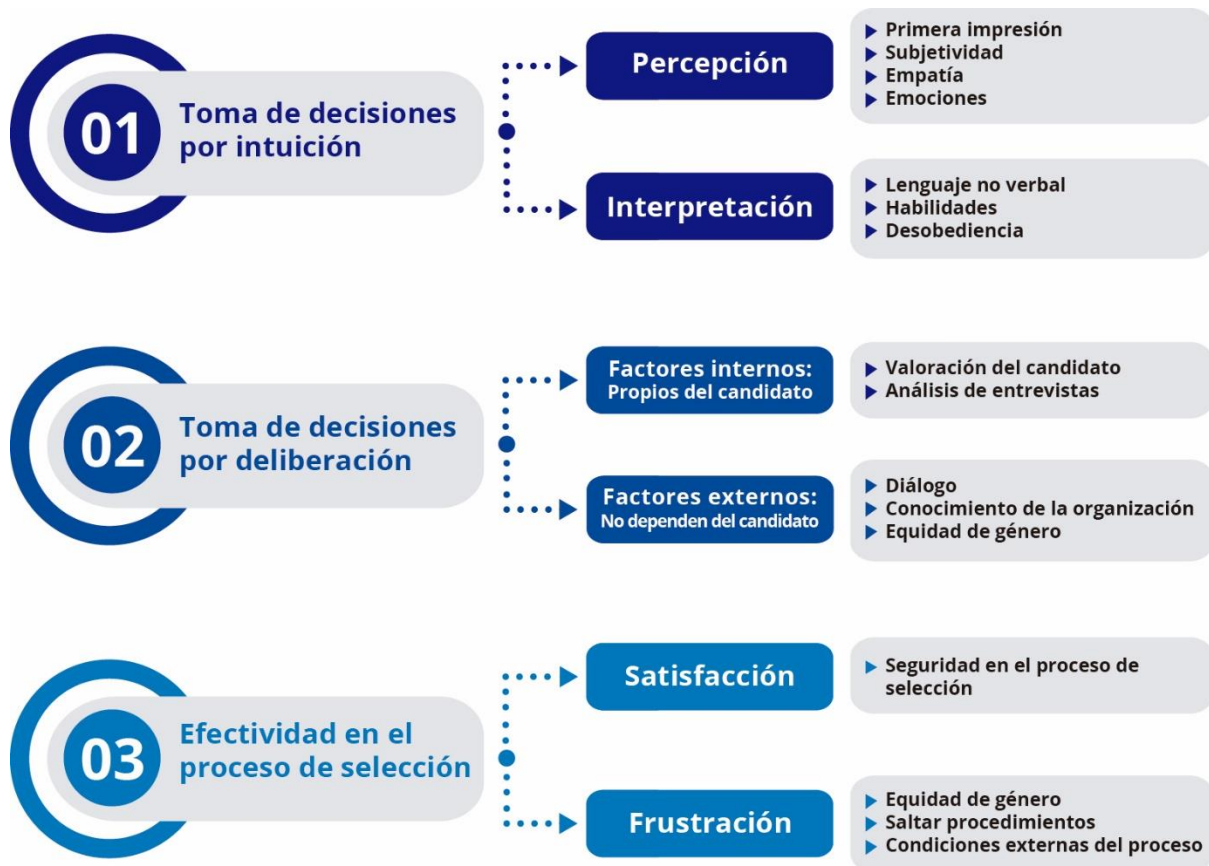


Figura 1. Estructura categorial (elaboración propia).

4.1. TOMA DE DECISIONES POR INTUICIÓN (Supra categoría)

Es posible considerar que la toma de decisiones por intuición puede estar soportada por la incertidumbre; sin embargo, los procesos de selección están mediados por herramientas, que permiten contacto con los candidatos, creando una base de información que en conjunto con nuestras creencias y personalidades dan como resultado respuestas intuitivas, que bien pueden aportar o no a una toma de decisión. Como mencionan Builes, y Manrique (2018 (p. 10) “...no es posible decir que la intuición es únicamente una percepción o un instinto, pues, aunque encuentra allí su soporte, es un fenómeno humano complejo determinado también por leyes de funcionamiento lingüístico como la metáfora y la metonimia”.

Dentro de esta supra categoría *1. Toma de decisiones por intuición*, se diferencian dos categorías: 1.1 **Percepción** que conlleva cuatro subcategorías (*Primeras Impresiones, Subjetividad, Empatía y emociones*), y 1.2 **Interpretación** la cual está soportada por las siguientes subcategorías (*Lenguaje no verbal, Habilidades y Desobediencia a jefes*). A partir de lo anterior, es importante mencionar para el caso de la presente investigación la **percepción** es asumida a partir de factores que dependen del psicólogo seleccionador como sus creencias y bajo la inmediatez; y la **interpretación** a partir de factores, herramientas o situaciones que se presentan durante el proceso de selección y que permiten dar apreciaciones o análisis por parte del psicólogo seleccionador.

3.2. 1.1. Percepción (Categoría)

Dentro de la categoría percepción se evidencia la influencia de las **primeras impresiones** durante la toma de decisiones. “Según el modelo de configuración de Asch (1946), al formar las primeras impresiones nos aferramos a ciertos datos, llamados rasgos centrales, que tienen una influencia desproporcionada sobre la impresión final” (Makie, Eliot R, Smit, Diane M. 2007, p. 45), como se muestra a continuación en algunos fragmentos de entrevistas:

“(...) es como el ser persona, como te das cuenta de que es una buena persona en realidad” (1, 1.1, 51). “(...)yo veía esta persona, (...), como mucho más enfocada, pues como mucho más enfocada no, mucho más alineada con los valores eh (...) una persona muy asertiva en la comunicación, súper empática” (1, 1.1, 3).²

En los diálogos anteriores es posible dar cuenta de las percepciones que cada psicólogo tuvo de sus candidatos y cómo a partir de su estado actual se puede llegar a asumir o suponer situaciones, a partir de su individualidad, creencias, rol y expectativas hacia el candidato ideal para el cargo en comparación con el estado de la organización.

Por ello es importante mencionar aquí que no todas las primeras impresiones son iguales pues cada ser humano, de acuerdo a sus características y percepciones que tiene de las circunstancias, tendrá respuestas similares o en su defecto muy diferentes al otro. Ejemplo de esto se muestra a continuación mediante un apartado referido por una de las entrevistadas, quien durante un proceso de

² Codificación: 1 Supra categoría Nivel 1-2-3 – Categoría 1,2 – Unidad de Sentido 1 a 67.

selección participó como psicóloga de selección con su jefe inmediata, la jefa de selección. La persona a seleccionar tendría el mismo cargo que la entrevistada (sería par) y, por ende, subalterno de la jefa de selección. Esta entrevista se realizó a un mismo candidato en el mismo tiempo y espacio, para una misma organización y el mismo equipo de trabajo, por lo cual se supone, entonces, que estarían involucrados intereses muy similares:

3. 1. Codificación: Supra categoría – Categoría – Unidad de Sentido

“Conocimos la primera candidata, (...) para mi gusto no cumplía (...), porque era una persona muy fuerte, se expresaba de manera poco asertiva... yo veía que podría traer eso dificultades en el relacionamiento con el equipo, porque en mi equipo somos personas súper cercanas, entonces para mi gusto no cumplía yo le expresé eso a mi jefe, ella me dijo que le había encantado, qué le había parecido una persona súper segura, súper arrolladora, que no veía pues que eso pudiera llegara a interferir en el equipo” (1, 1.1,2).

Así pues, es posible ratificar que las percepciones durante las primeras impresiones pueden estar basadas en creencias personales, estados de ánimo, intereses personales; aspectos que dependen de la individualidad del ser o bien a partir de características externas como las condiciones de equipos de trabajo o de la organización y, probablemente, a partir de la intervención de los roles durante la selección y el desempeño de las personas.

Dentro de esta categoría encontramos también características, a partir de la **subjetividad**, que permiten representar la influencia de ésta sobre la toma decisiones durante los procesos de selección. De acuerdo con Gonzales (2008)

lo subjetivo aparece mucho más como una referencia genérica para significar procesos del sujeto que conoce y construye, que como una definición ontológica particular de los fenómenos humanos. Por otra parte, el culto a lo objetivo en el desarrollo de la ciencia moderna, en especial después de la aparición del positivismo, generó una representación de la subjetividad, así como de la comunicación, como procesos de distorsión del saber objetivo”. (p 227)

El ser humano es subjetivo por naturaleza; durante las entrevistas realizadas se logra visualizar este fenómeno:

“(...) los psicólogos como que nos llenamos la boca diciendo que tenemos un proceso súper objetivo, que tenemos muchas herramientas para evaluar el desempeño; pero finalmente pues somos seres humanos... también tenemos una parte emocional, una parte afectiva, una parte de relacionamiento que siento que también pesa dentro de un proceso de selección y que considero que no siempre lleva el error”. (1, 1.1, 7)

“(...) uno en el problema emocional y racional de bueno qué será mejor, (...), pero yo también soy consciente que uno debe guiarse mucho por lo que le hace sentir la persona que uno está evaluando, no sé, unos lo llamaran intuición, como por ese sentir” (1, 1.1, 41).

A través de la realización y el análisis durante el desarrollo de las entrevistas a los profesionales en selección, se pueden percibir ciertos dogmas que se tienen sobre la toma de decisiones en la selección de personal. En este sentido, es posible mencionar aquí la concepción que probablemente se tenga desde las organizaciones o desde entes externos sobre estos, pues se evidencia cierta preocupación por demostrar objetividad, sin embargo, es de aclarar que, en estos tipos de procesos, en los que interviene el ser humano, la subjetividad estará influenciando estas decisiones.

Continuando con el análisis se evidencia en las entrevistas la **empatía** como factor decisor en los procesos de selección, esta es definida como:

“La actitud transparente, espontánea y de escucha, es una forma positiva para crear el rapport (...) Debido a que el rapport se considera como el establecimiento de una atmósfera agradable, es importante lograrlo desde la apertura y mantenerlo a lo largo de toda la entrevista, hasta el cierre: desde el saludo y la bienvenida, hasta el agradecimiento y la despedida del candidato, la calidez y el clima emocional de confianza deben ser continuos” (Llanos 2008. P. 61).

La percepción de la empatía puede ser diferente de unas personas a otras, pues depende de sus intereses, creencias y estados emocionales actuales. Durante la investigación es preciso mencionar la gran importancia que los psicólogos le atribuyen durante un proceso de selección:

“(...) yo creo que el poder abrirse... o esa zona de confort que nosotros le generamos a ella., (...) porque entiendo que a veces la persona llega con muchos nervios, llega con mucha ansiedad a presentarse a una entrevista, y eso es complejo” (1. 1,1. 66). *“(...) así*

sin hablar con la persona... esta persona, puede que me cumpla, puede que no me cumpla, es por la empatía que generas con el candidato” (1, 1.1, 22),

Así las cosas, a través de la empatía es posible que se genere un ambiente de confianza y el proceso pueda llevarse de la manera más honesta y transparente, pues se crea un ambiente ameno, que conlleva a la seguridad. Sin embargo, teniendo en cuenta que son procesos sensibles, propios de cada ser humano, es probable que puedan ser manipulados por los que intervienen, obteniendo como resultado percepciones ambiguas o erróneas.

Finalmente, dentro de la categoría de percepción se analiza el involucramiento de **emociones** durante los procesos de selección. Anna Freud se refiere a este evento como la forma de “incorporar en la conducta y en las creencias propias, las características de algún objeto externo o persona admirada” (Sollod, Wilson y Monte, 2009, p.144). Entonces, los psicólogos de selección pueden experimentar sentimientos o emociones que sobrevienen de las situaciones manifestadas por los candidatos, creando analogías a partir de situaciones vividas por el profesional de selección. Así pues, se evidencia durante esta investigación la influencia de las emociones en la toma de decisiones en los siguientes enunciados:

“Creo que me despertó la sensación de un hogar... Yo pensaba en mi familia y que qué necesitaría mi familia, al estar en una situación así, por ejemplo, vi como un papá, es decir como a mi papá, si estuviera en una situación así (...) entonces, creo que eso movió, y yo dije: ‘el señor necesita’, y es que la gente del campo que de una u otra forma es humilde, sí es muy agradecida” (1; 1.1,42).

“(...) En los procesos de selección, o al menos a mi parecer, uno debe hacerle caso a ese sentir”. (1, 1.1, 45). “(...) Para mí un proceso que fue significativo porque me conmovió los sentimientos y mis emociones, por eso pues lo considero en forma positiva” (1, 1.1, 47).

(...) mostró como su desesperación; en ningún momento vi en ella, como... si estuviera usando como herramienta, para manipular o para mover emociones, sino que fue muy sincera, entonces para mí eso entorpeció mucho el proceso porque, aunque... yo traté de ser objetiva y entender que probablemente había otras personas que aplicaban más el

cargo, que eran más óptimas, que iban hacer mejor su proceso, ... no podía dejar de pensar que yo estaba jugando con la estabilidad económica de esa mujer” (1, 1.1, 55). Fue muy frustrante, porque yo pienso que es inevitable involucrarse emocionalmente con la historia de vida de las personas, es entender que no es un robot el que llega a pedir un trabajo, sino que detrás de esa persona hay una familia, unos hijos, hay unas necesidades, unos gastos y que tú les puedes dar o no la posibilidad de generar una tranquilidad” (1, 1.1, 59).

A partir de lo anterior, es posible deducir cómo la influencia de las emociones hace parte de la toma de decisiones en los procesos de selección, pues es evidente que el ser humano es un ser social que tiende a solidarizarse con las necesidades o condiciones del otro, y en un intento por ayudar ha involucrado estas emociones y empiezan a ser parte de los referentes que aportan a la toma de decisiones. Sin embargo, los profesionales en selección denotan a su vez preocupación por actuar de manera objetiva e imparcial; pero, finalmente, es difícil controlar estas situaciones.

1.2. Interpretación (Categoría)

La interpretación es vista aquí a partir de elementos que soportan o son visibles en el proceso de selección; entre ellos la influencia de aspectos derivados del **lenguaje no verbal** percibido por algunos entrevistados como un aspecto que interviene en la preselección o no del candidato. De acuerdo con Pato “La comunicación es el eje fundamental de la entrevista de trabajo. Los sujetos que intervienen en ella utilizan tanto el lenguaje no verbal como el corporal para expresarse, de manera que las actitudes verbales y no verbales de los interlocutores adquieren suma importancia. A su vez, menciona que el lenguaje verbal representa el 45% de la información que proporcionamos, pero no debemos ignorar que a través del lenguaje no verbal transmitimos un 55%, por lo que la coherencia entre ambos es fundamental Pato (2018, p. 45)”. A partir de lo anterior, los resultados de esta investigación dan cuenta de estas situaciones y cómo son consideradas dentro de la toma de decisiones. En efecto, varios entrevistados mencionan al respecto:

“(...) por su lenguaje no verbal tomo la decisión ya sea descartarlo o de preseleccionarlo ¿por qué?, porque la corporalidad nos dice mucho de la persona, si una persona está interesada o si no está interesada” (1,1.2,13).

“pues, tú como psicólogo siempre analizas el lenguaje no verbal, ¿no? Hay movimientos, hay gestos que te llevan a entender y analizar; así tu no quieras, de pronto no estés haciéndolo intencionalmente, ya es como mecánico que se da cuenta que una persona puede estar haciendo uso de su situación para manipular” (1, 1.2, 56).

“(…) yo miro mucho el lenguaje no verbal en una persona. Si una persona que no tiene contacto de pronto visual conmigo, o con la persona que está al frente, para mí, según las técnicas que uno ha visto de entrevista dentro del ejercicio profesional, pues esas son las herramientas que le permite a uno saber, de pronto cuándo una persona está diciendo la verdad, o está diciendo mentiras su postura” (1, 1.2, 63).

Así pues, la interpretación que se genere por parte de los psicólogos puede ayudar a establecer aspectos relacionados con la calidez, interés, pasión, honestidad y tranquilidad, características del candidato y de su entorno; esta interpretación está ligada a creencias individuales del seleccionador y puede ser potencializada por su experiencia en la profesión. Sin embargo, esta información debe ser contrastada con otros elementos propios del proceso de selección entre ellos la comunicación vista desde un nivel holístico, tanto a partir del lenguaje no verbal como verbal e influencia de factores externos como situaciones emocionales de los que intervienen en los procesos.

Durante el proceso de selección existen herramientas que permiten valorar **habilidades** propias del cargo a desempeñar. De acuerdo con Vera (2016):

“Por habilidades blandas se entiende aquellas capacidades particulares que podrían mejorar el desempeño laboral, facilitar la movilidad interna, catapultar la carrera profesional y predecir el éxito laboral” (p.56)

Es importante que dentro del proceso se puedan establecer estrategias que permitan tener un acercamiento a dichos aspectos que fortalecen el quehacer dentro de una organización. En el siguiente apartado encontramos la dualidad entre candidatos que no cumplen los perfiles establecidos por una organización pero que, al evaluar habilidades, son personas que sobresalen y dan cuenta de sus competencias para dichos cargos.

(…) no tenía nada de experiencia en ventas; pero nada es nada. Pero cuando ella fue a la entrevista, se vendió muy bien. Su presentación personal, también le ayudaba mucho.

Una niña respetuosa, una niña amable; pero no cumplía nada con la experiencia. Entonces, yo de todas maneras pasé esta niña, porque le apliqué el 2IPV y puntuó alto y supuse que era una buena vendedora". (1, 1.2, 23).

2. IPV* Inventario de Personalidad para vendedores, instrumento que permite evaluar competencias para ventas y personalidad dentro de ámbitos comerciales.

Los psicólogos de selección nos enfrentamos a situaciones donde la toma de decisiones debe estar basada en conceptos deliberativos que den prueba o veracidad de las habilidades y requisitos de acuerdo con los perfiles; esto también se debe a las exigencias en las organizaciones por temas relacionados con la calidad en los procesos internos, procesos de auditorías, certificaciones externas, etc.

Sin embargo, se presentan situaciones que nos dejan en una dualidad frente a la toma de decisiones, llegando, en ocasiones, a la desobediencia, haciéndole caso a la intuición. Se entiende la **desobediencia** como:

(...) el acto de desacatar una norma de la que se tiene obligación de cumplimiento. La norma que debería obedecerse es, por lo general, una norma jurídica, o en todo caso cualquier norma que el grupo en el poder considera investida de autoridad en el sentido de que su transgresión acarrearía inevitablemente un castigo. (Bay, 1974, pp. 633-45)

Cuando se la pasé a mi jefe él dijo que: "no, no y no porque esa niña no tiene experiencia laboral". "Pero le fue bien en la prueba ". "pero no tiene experiencia laboral". Entonces esa niña no pasó, porque normalmente pasaban las personas que él autorizaba. Hubo otro proceso de selección, pero para una empresa alterna a la nuestra (...) La tuvimos en cuenta, la niña empezó a trabajar, trabajó cinco años. (...) Mi jefe se enojó muchísimo, porque esa niña estaba trabajando sabiendo que él había dicho que no (1, 1.2, 27).

Así pues, y de acuerdo con lo anterior, el estar ligados a los perfiles establecidos en los procesos de las organizaciones, de cierta manera limita la capacidad de análisis y toma de decisiones de los profesionales de selección, debido la preocupación del profesional en seguir adecuadamente los parámetros de la organización o no saltarse dichos perfiles, lo que hace que su decisión esté aferrada a estos, obviando otros factores que pueden ser relevantes en el proceso de selección y que puede dar cuenta de candidatos con buenas potencialidades. Adicionalmente, la influencia

de la falta de oportunidades laborales, contribuye a que estas situaciones se presenten de manera continua durante los procesos de selección. Este escenario involucra el riesgo de perder candidatos con buenas habilidades y potencialidades, o bien, puede ocasionar daños y pérdidas a las organizaciones por procesos de selección que no cumplen con las expectativas durante su desempeño.

Así pues, durante el análisis de las entrevistas realizadas a los profesionales de selección, se evidencia en gran medida la importancia y la influencia de la intuición sobre la toma de decisiones en los procesos de selección. Sin embargo, esta modalidad puede tener resultados tanto positivos como negativos, pues como se menciona inicialmente siempre estará presente la incertidumbre y solo podrá ser corroborada después de ser tomada una decisión que, para efectos de esta investigación, puede ser de dos formas: validada frente al desempeño posterior a la contratación del candidato, o bien, la suposición de cómo sería el desempeño de un candidato que no fue seleccionado.

2. TOMA DE DECISIONES POR DELIBERACIÓN (Supra categoría)

La deliberación se puede entender como la reflexión sobre alguna situación que nos lleva o facilita una toma de decisiones más objetiva o congruente. Así, en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se recoge la siguiente definición de *deliberar* “: "Considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de los motivos de una decisión, antes de adoptarla, y la razón o sin razón de los votos antes de emitirse". Para Gambetta: “La deliberación es esencial para la racionalización tanto de decisiones individuales como de las colectivas. La deliberación puede ser descrita como una conversación por la cual los individuos hablan y escuchan antes de tomar una decisión colectiva” (Velasco, 2009 p.71)

Los procesos de selección tienen inmersas una serie de herramientas que permiten realizar evaluaciones sobre los candidatos de manera deliberativa. Estas herramientas arrojan respuestas que puede ser identificadas por factores **internos propios del candidato**, como también por **factores externos que no dependen del candidato**, estrategias por las cuales se puede llegar a tomar decisiones que incluyen: entes externos como la cultura de la organización, los equipos de trabajo, ambiente laboral, estabilidad laboral entre otros. Todas estas características son insumos significativos para dicha toma de decisión.

Dentro de esta *Supra categoría 2. Toma de decisiones por deliberación*, se establecen dos categorías representativas, **factores internos: propios del candidato** la cual tiene inmersas la subcategoría *Valoración de candidatos y Análisis de entrevistas*; y **factores externos: no depende del candidato** para la cual se establecen las subcategorías *Diálogo, Conocimiento de la organización y Equidad de género*.

2.1 Factores internos: propios del candidato

Según Tapia, (2004)

El modo habitual de actuación a la hora de la selección por parte de quienes se dedican a la gestión de recursos humanos supone, por este orden, analizar los currículos de los candidatos, realizar una entrevista preliminar, realizar pruebas psicológicas, de conocimientos y situacionales, y realizar una entrevista con mayor profundidad antes tomar decisiones o proporcionar informes a quien deba tomarlas. (p.8)

A partir de dichas herramientas se obtiene información relacionada con el candidato sus ambientes naturales y objetivos. La selección, empleada como **Valoración de candidatos**, incluye el análisis de todos los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas durante el proceso y cómo son utilizadas estas por los profesionales para una mayor efectividad en los procesos de selección. Claramente estos factores hacen parte de la toma de decisiones, tal y como lo explican algunos entrevistados:

Entonces, lo primero que considero es que es súper importante para tomar decisiones tener un buen conocimiento de las herramientas que yo utilizo para valorar esos candidatos (3, 3.1, 8).

(...) de acuerdo al caso, uno hacía la triangulación y miraba qué pesaba más; pero yo pienso que, en este caso, las pruebas. Porque yo decía “: "muy querida muy amable, pero si no sabe vender: “no”. Pero me lo confirmó la prueba que tenía competencia en ventas, entonces yo pienso que aquí lo confirmó la prueba (3, 3.1, 33).

Yo dije: ‘bueno, el señor puede ser una persona que puede responder; (...) es cierto que no se le facilitó de alguna forma rápida el hecho de hacer las pruebas, pero, en relación a las actividades que va hacer puede responder’ (3, 3.1, 43).

Tener en cuenta las herramientas que manejamos desde la parte de procesos de selección, no saltarnos, pues, ninguno de esos procesos, porque para eso tenemos esas herramientas básicas: para confirmar, lo que nosotros estamos haciendo en la entrevista (3, 3.1, 24).

Es posible, entonces, mencionar aquí que, si bien la intuición tiene un papel importante, la deliberación es eje fundamental para la toma de decisiones, pues permite mayor seguridad en la calidad del proceso, pues finalmente estas herramientas permiten conocer ciertas características de los candidatos. De igual forma, es posible analizar que los profesionales entrevistados para esta investigación tienen a tener un diálogo interno que permite comparar y tomar decisiones al respecto, desde la individualidad.

Inmersa en esta categoría, y de gran importancia en los procesos de selección, se encuentra el **análisis de entrevistas**. En la actualidad existen varias clases de entrevistas; una de las más utilizadas que permite dar cuenta de situaciones o experiencias son las entrevistas por competencias o entrevista focalizada como la caracteriza Lopez (2002), “lleva a utilizar como medio de indagación un tipo de preguntas que ha recibido el calificativo de STAR (Situación, Tarea, Acción, Resultado), sobre cada uno de estos focos de atención se interroga al candidato haciendo que reviva el acontecimiento mediante la utilización de adverbios”. Por ejemplo, uno de los entrevistados habla de algunos aspectos que tiene en cuenta durante la interpretación en una entrevista (p. 238).

“En el momento de la entrevista, cuando uno empieza a preguntarle sobre sus experiencias anteriores, que les cuente algo, alguna situación que se la haya presentado en el trabajo, cómo la solucionaron... en la forma en que ellos me daban la respuesta y en la forma de sus gesticulaciones. Entonces, si ellos me decían no, yo tuve muchos problemas, o con el jefe inmediato, o que siempre es muy recurrente que haya tenido situaciones problemáticas en cuanto a la relación con las otras personas, ya es un factor descarte.” (1, 1.2,12).

“Es una persona que, quizás, no nos dure en la compañía, porque de pronto aspira a un cargo mucho más alto, aspira que al mes se haga una promoción o que, en menos tiempo, no se le suba el salario. Uno mira pues características, que uno dice no, por el momento esa persona no me aplicaría ahí (1, 1.2, 12)

La entrevista puede ser considerada como uno de los filtros más importantes y por medio de la cual se pueden obtener datos contundentes para la toma de decisiones en selección de personal; permite dejar a interpretación de los psicólogos si es o no la persona ideal para el cargo, mediante el análisis de características relacionadas con su entorno personal como el ámbito laboral donde se va a desempeñar.

2.2 factores externos: no dependen del candidato

Una de las subcategorías que a mi parecer es muy importante dentro del proceso de selección y que conlleva a una toma de decisión con mayor efectividad tiene que ver con el **Diálogo**, pues este permite a partir de la comparación y por medio de la argumentación llegar a conclusiones más desarrolladas. Como menciona Gambeta “la deliberación es esencial para la racionalización tanto de decisiones individuales como de las colectivas. La deliberación puede ser descrita como una conversación por la cual los individuos hablan y escuchan antes de tomar una decisión colectiva” (Juan Velasco 2009, p. 71). El siguiente entrevistado habla al respecto:

“¿Cómo tomamos la decisión? Para mí fue un poco difícil porque era, pues, darle como un concepto a mi jefe... que era muy diferente al que ella tenía, pero yo dije: ‘bueno, pues si me invitó a este espacio es porque quiere saber mi opinión (...)’”, entonces, con toda la claridad, pues le di mi concepto de las dos personas, le justifiqué pues bien desde... también desde sus competencias: pero también mucho desde el relacionamiento y desde el ajuste con la cultura y con el equipo, que consideraba que se ajustaba más la segunda persona”
(3, 3.1, 4).

Estos espacios de comunicación o conversación con el otro son indispensables dentro del proceso deliberativo.

Durante los procesos de selección no solo se evalúa al candidato en su individualidad, sino que también es importante el **Conocimiento de la organización** que tenga el profesional en selección, pues con ello podrá evidenciar aspectos relacionados con ajustes del candidato con los equipos de trabajo o cultura organizacional. De acuerdo con Llanos (2008):

(...) aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos se basa en elegir al que mejor calificó y al que mejor perfil en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La verdad no se trata de una decisión

lineal, pues no es fácil asegurar que quien mejor calificó conforme a nuestro perfil sea quien con más éxito se desenvolverá en el puesto. Unos de los aspectos a reflexionar son: los factores internos de la organización pueden influir en el grado de rendimiento del nuevo ingresado: sistemas de trabajo, tecnología, recursos, desempeño, comunicación informal, personalidad de los jefes, grupos informales etc.” (pp. 40-41).

Los siguientes fragmentos de entrevistas ilustran este aspecto:

“(…) considero que ese

tema cultural de las organizaciones es importante para la toma de decisiones” (3, 3.2,9).

“Entonces, por esa característica de la persona que ya está contratada, pues fue factor descartante, esta persona, que viene como a querer dirigir el almacén, entonces, no lo veía trabajando en equipo con la otra persona; ese fue el factor de descarte” (3, 3.2, 18).

Ahora bien, de acuerdo a la información de las categorías analizadas para la toma de decisiones por deliberación, se evidencia la potencialidad de los factores internos y externos en la búsqueda de mayor efectividad sobre toma de decisiones. En efecto, lo que se busca en un proceso de selección es la toma de decisiones cuente con mayor criterio y argumentación, basada a su vez en hechos o situaciones que pueden dar cuenta de posibles comportamientos o actitudes de los candidatos frente a su rol a desempeñar.

3. EFECTIVIDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN (Supra categoría)

La efectividad en los procesos de selección suele estar mediada por la incertidumbre, pues ciertamente estamos trabajando con seres humanos adaptándose en un ambiente diferente, nuevo para él, donde sus características individuales, de su propio ser, se fusionan con características colectivas de su entorno, compañeros y jefes nuevos, cada uno con sus propias singularidades, las expectativas por parte del seleccionado de la organización y viceversa, entre otros. Asegurar dicha permanecía y adaptabilidad positiva depende en gran medida del proceso de selección; sin embargo, hay situaciones en que el candidato no logra esta adaptación o la organización pues no cumplió con sus expectativas y no continúa laborando. Pues bien, en el transcurso de esta investigación identificamos dos categorías que permiten dar cuenta de la efectividad de los procesos de selección de acuerdo con la toma de decisiones que se realizó: *3.1 Satisfacción*, que incluye la

subcategoría *Seguridad en el proceso de selección* y 3.2 *Frustración* que incluye las subcategorías *Equidad de género, Saltar procedimientos y Condiciones externas al proceso.*

3.1 Satisfacción

Dentro de esta categoría se busca comprender si la toma de decisiones llevada a cabo por los profesionales en selección es congruente con el desempeño de los candidatos, es decir, si las características valoradas en el proceso de selección son las mismas que muestra el candidato seleccionado en el desarrollo de su labor; así pues, nos referimos a la **Seguridad en el proceso de selección** que puedan tener estos profesionales. De acuerdo a Tapia (2004)

“El último paso en el proceso de selección es la determinación de la validez del proceso mismo, esto es, se busca comprobar en qué medida los candidatos seleccionados actúan y rinden de acuerdo con lo esperado. En este caso, lo que se suele utilizar como criterio es el juicio de los jefes durante el período de prueba de los candidatos, juicio que informa del grado de satisfacción con la selección. Normalmente, sin embargo, este paso no conlleva un estudio cuantitativo de validación en el que se correlacionen predictores y criterios. Se trata de un juicio cualitativo de carácter general que, además, en caso de ser negativo, no significa necesariamente que la selección esté mal hecha, ya que un candidato bien seleccionado puede echarse a perder durante el período de prueba debido a una atención inadecuada por parte de la persona con la que ha debido trabajar. Si, por otra parte, el juicio es positivo, lo que el seleccionador puede deducir es que el proceso global de selección ha sido adecuado, aunque no puede comprobar si lo han sido cada una de las inferencias en que ha basado su actuación. No obstante, la acumulación de evidencias positivas y negativas permite ir deduciendo qué pautas de actuación son más válidas, lo mismo que ocurre en el caso del trabajo del clínico” (p.5).

En palabras de un entrevistado, es importante comparar el desempeño de la persona y la adaptación al equipo de trabajo y a la organización, con la finalidad de determinar eficacia del mismo, lo cual puede producir sentimientos de satisfacción cuando es así:

Me parece que fue una decisión súper acertada; considero que las cosas que vimos desde el proceso de selección son las cosas que ella hoy manifiesta; entonces, es una persona súper cálida, súper amable en el trato, que ha tenido muy buenos resultados en el equipo. Entonces, como que yo la veo tan bien alcanzar resultados y que se ajustó tan bien, que me siento como satisfecha con la decisión (3, 3.1, 6).

De acuerdo con Gibbs:

(...) el objetivo de la selección es evitar a los candidatos que no son rentables. Por tanto, cuanto mayor sea el riesgo de contratar a la persona inadecuada, más valor tiene la selección. Asimismo, cuanto más tiempo se espere que un candidato permanezca en la empresa, más valiosa es la selección. Las empresas que tienen intención de contratar a una persona para un largo periodo tienden, pues, a invertir más en una selección minuciosa antes comprometerse a contratar un candidato (Gibbs, 2011, p. 79)

En este sentido, es posible también que quien realiza la selección evalúe que su decisión fue equivocada debido a varios factores, como por ejemplo que hay situaciones que hacen que el comportamiento de la persona cambie; y esto, al parecer ocurre con cierta frecuencia. Uno de los entrevistados afirma lo siguiente:

“Entonces, muchas veces cuando ya la persona está contratada y ya lleva cierto tiempo, uno a veces piensa como que... ‘ay, sí puede que me haya equivocado en seleccionar la persona y que no esté cumpliendo con lo que yo vi en la entrevista’; porque sí sucede muchas veces que esa impresión, o como tú la vez en la entrevista, no es lo que está demostrando en la carga”: (3, 3.1, 23).

“(...) yo como psicóloga siempre me cuidé con la evidencia en los procesos de selección. Que, si algo pasaba, yo pudiera decir: “ah no, pero es que en la prueba le fue muy bien”. Lo que pasa es que uno puede predecir en cierta forma el comportamiento, pero no el 100%, porque las personas pueden tener situaciones que lo hacen cambiar” (3, 3.1, 34).

Los procesos de selección efectivos hablan de un desempeño y potencial alto del candidato seleccionado pues, finalmente, este es el reto que tenemos los psicólogos de selección. Sin embargo, este propósito no depende únicamente de él, sino que depende de varios factores para lograr estabilidad; factores internos que parten de las condiciones del seleccionado y de su motivación interna dentro de la organización y del ambiente social y familiar que lo rodea; y factores externos correspondientes a la organización, relacionado con las estrategias que tenga esta con sus empleados como acompañamiento a los nuevos colaboradores, líderes integrales, formación constante, etc. Así pues, no depende únicamente del seleccionador; sin embargo, generalmente cuando un proceso de selección es negativo, se tiende a cuestionar el proceso de selección, por esto como se evidencia en los apartados de las entrevistas de los psicólogos, existe la preocupación por tener evidencias que soporten la idoneidad de los candidatos.

De estas situaciones deriva una categoría adicional, que tiene que ver con el sentimiento que se genera en los psicólogos cuando la toma de decisión en un proceso de selección no es acertada: la frustración.

3.2 Frustración

Tal y como se mencionaba anteriormente, en los procesos de selección se presentan situaciones que pueden desencadenar resultados negativos, esto puede depender en su mayoría de factores externos y delimitados, como lo son los procesos establecidos por las organizaciones, o condiciones dadas previamente a los psicólogos de selección, lo cual puede repercutir, por ejemplo, en el hecho de descartar candidatos que cumplen con las características y que probablemente el desempeño pueda ser óptimo. A partir de esta investigación se evidencia un aspecto que puede dar cuenta de esta situación y que para este caso en particular tiene que ver con la influencia de la equidad en género en las contrataciones de personal.

Los factores de desigualdad pueden ser considerados como “causas”, razones o motivos que están en el origen de algo y, por tanto, contribuyen a explicarlo. En concreto, con factores de desigualdad de género, se alude a: “Los distintos elementos que producen (o reproducen) y explican las desigualdades que se dan entre mujeres y hombres a la hora de acceder, permanecer, promocionar y disfrutar de las mismas condiciones en el mercado laboral” (Alonso, Biencinto, Gómez, González y Soliva, 2000, p.10). En el caso de los entrevistados, uno de ellos plantea lo siguiente:

Había algunos cargos que las empresas sí nos pedían que tuviera ciertos, rasgos o ciertas características. Si, por ejemplo, en el caso de que te comentaba, pues ellos nos habían dicho que como era algo de fuerza, algo de trabajo como pesado o a su espalda, era mejor un hombre (3, 3.2, 58).

Independientemente del género dentro de la selección de personal, se buscan criterios relacionados con competencias académicas o laborales que permiten el desempeño óptimo de los candidatos y no es desconocido que en ciertos cargos existen dichas preferencias. Sin embargo, a nivel mundial es posible percibir que la inclusión de género es más amplia y algunas organizaciones se unen a esa campaña.

Dentro de algunas situaciones los profesionales de selección se ven enfrentados a situaciones que pueden estar por encima de sus propias decisiones y que generan cierta frustración, pues está en juego su ética como profesional, pero también su empleo. Sin embargo, durante esta investigación se evidencia que algunos tienden a escuchar más su sentir que seguir las normas, es decir, **saltar procedimientos** que consideran no tienen criterio o no aplican en dicha situación.

También tuve un proceso significativo que cumplía con el perfil, pero [la candidata] estaba muy endeudada; pero cuando uno hablaba sobre las razones de endeudamiento, veía que había razones para ella, y a veces hay cosas que se salen de control: la gente vulnerable, tiene muchacha facultades. Tampoco me la dejaron ingresar, y esa persona siempre trabaja como vendedora, tenía toda la experiencia del mundo. Toda la disponibilidad del mundo y no... pues estaba en data crédito, pero ella es una buena vendedora. Entonces, pues, yo de todas maneras pienso que la prueba reina de todo proceso de selección sigue siendo la entrevista (3, 3.2, 29).

(...) Pueden que en la prueba le vaya muy bien, en la de personalidad, pero la de competencia puede que no. A veces, en el IPV puntúan bajito, pero en la clínica de ventas, yo veía que les había ido muy bien; entonces yo decía: 'ahora, ¿cómo paso este personaje?, si en la prueba le fue mal?'. A veces, intentaba, pero mi jefe como que estaba más flexible ese día, y lo permitía pasar. Pero a veces no, a veces no lo pasaba. Yo lo que hacía, a veces, era repetir la prueba, y a veces les iba mejor. A veces, no les iba bien (3, 3.2, 29).

Saltarse los procedimientos establecidos en una organización puede presentar posteriormente sanciones disciplinarias de acuerdo a la normatividad vigente. En el Artículo 58 del código sustantivo del trabajo se expresan obligaciones especiales del trabajador: “Son obligaciones del trabajador: 1. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados: observar los preceptos del reglamento y acatar y cumplir la órdenes e instrucciones que de modo particular la impartan el empleador o sus representantes, según el orden jerárquico establecido”.

Por otro lado, suelen presentarse situaciones o **Condiciones externas del proceso**, que hacen que el proceso de selección pueda no darse; en este caso nos referimos a condiciones externas que no dependen de los resultados del proceso de selección sino de factores del candidato que no le permiten dicha continuidad; por ejemplo: condiciones familiares, transporte, etc.

(...) pues me dio un poquito como de desconcierto, uno, porque pues prácticamente había perdido todo mi tiempo con ella ¿sí? Lo había perdido, porque finalmente pues no fue la persona que pude contratar; y dos, me dio pues un poco como de incertidumbre con que ahora esta mujer qué iba a hacer, porque en su trabajo o en su formación... o en su ejercido laboral, los trabajos que iba a encontrar eran así, eran trabajos por turnos, no solamente con nosotros, sino por la formación que ella tenía, ese iba a ser el tema o, normalmente, los escenarios que ella iba a encontrar a nivel laboral (3, 3.2, 67).

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre la efectividad en la toma de decisiones, son evidentes las circunstancias a las que un profesional en selección debe enfrentarse; situaciones de presión con demandas de tiempo, premura en la selección del candidato, agentes externos que no derivan del proceso de selección lo cual genera pérdida de tiempo y recursos y, por ende, en los psicólogos cierta “frustración”. Pero, también, situaciones que permiten concluir que sus estrategias para la toma de decisiones son realmente significativas y argumentativas desde su rol como psicólogos, que tiene como resultado la elección de un candidato ideal, lo cual genera “satisfacción”.

Finalmente este análisis derivado de las entrevistas realizadas a siete psicólogos, con experiencias mayores a cinco años en el área organizacional, específicamente en selección de personal y de diferentes regiones, dan muestra de la similitud en los procesos de selección, el desarrollo, las herramientas, los factores que se tienen en cuenta para la toma de decisiones y situaciones emocionales a las que se enfrentan los profesionales en el desempeño de su labor, todo ello en aras de cumplir con satisfacción los requerimientos de las organizaciones sobreponiendo las condiciones actuales a nivel laboral, personal de los candidatos y externas relacionadas con el medio que lo rodea.

5. Conclusiones

Al finalizar esta investigación, y teniendo en cuenta los objetivos planteados, se puede concluir que la toma de decisiones por parte de los profesionales en psicología durante los procesos de selección está influenciada tanto por la intuición como la deliberación y que la interrelación de

las dos, tiene como resultado una mayor efectividad en dicho proceso. Esto teniendo en cuenta que la *intuición*, al ser analizada desde la incertidumbre, genera mayor riesgo sobre la decisión tomada, pues los argumentos para tomar este tipo de decisión están basados en las experiencias vivenciales o laborales previas del psicólogo, así como la percepción e interpretación subjetiva que le sea asignada de acuerdo a sus creencias e intereses personales o que sobrevengan de la organización. Y, a la vez, puede diferir con respecto a conceptos de otras personas involucradas en los procesos de selección, pues estos son vistos desde la individualidad de cada ser humano. Por su parte, la *deliberación* está basada en criterios que permiten argumentar y, de cierta manera, estimar comportamientos o actitudes en el candidato, que son obtenidos durante el proceso de selección, como los resultados de herramientas y estrategias que consolidan dicho proceso. Sin embargo, la toma de decisiones sobre únicamente una modalidad de pensamiento (intuición o deliberación), tiene la probabilidad de que no será lo suficientemente efectiva, pues la intuición, y todos los factores que ella involucra, pueden contribuir y estar soportados a partir del contexto deliberativo, ya sea mediante un diálogo interno que permita evaluar y sopesar cada aspecto del proceso de selección, así como un dialogo con los demás involucrados en dicho proceso, logrando retomar diferentes puntos de vista y argumentos en aras de llegar a conclusiones más efectivas.

A su vez, logramos identificar que la literatura científica efectivamente da cuenta de los procesos que conllevan la toma de decisiones y que esta está determinada tanto por factores intuitivos como deliberativos. Así, pues, es importante precisar que los profesionales en selección de personal toman en su mayoría aspectos deliberativos para la toma de decisiones; sin embargo, está muy arraigada a los aspectos intuitivos relacionados con las percepción e interpretación de cada profesional en su subjetividad, en cómo asume situaciones o interpreta las herramientas durante los procesos de selección. No es posible mencionar, entonces, que los procesos de selección son en su totalidad objetivos y contundentes, pues en el desarrollo de la investigación la toma de decisiones por intuición tiene un alto grado de importancia y relevancia a la hora de tomar una decisión final.

Durante el análisis es posible identificar que no siempre las decisiones que están acompañadas de respuestas intuitivas tienen resultados negativos, pues las entrevistas realizadas dan cuenta de cuán positiva es la influencia de estos factores en la toma de decisiones, aspectos que se

consolidan después de que las personas han sido seleccionadas y han tenido un buen desempeño en la organización.

Dentro de los elementos que pueden aportar a la toma de decisiones, inicialmente consideraría, el hecho de no estar cohibidos por pretender hacer un proceso totalmente objetivo pues los seres humanos pasan por muchas situaciones y cada quien la afronta y percibe las realidades desde sus creencias o emociones esto de acuerdo a (Manrique y De Castro, 2019), es capacidad generada por herencia biológica y cultural, consta de un proceso no-consciente (intuir), que incluye leyes de funcionamiento primario y secundario, que produce intuiciones, esto es, ocurrencias, presentimientos, disposiciones de ánimo (p.163).

Es importante no referirse a extremos en la toma de decisiones, pues tanto la intuición como la deliberación, en conjunto, hacen parte de una buena toma de decisiones permitiendo mayor seguridad y efectividad a los procesos de selección. Tampoco es viable afirmar que la intuición por sí sola no tenga efectos positivos pues, como plantean Builes y Manrique (2018) “algunos aspectos lógicos pueden encontrarse en el pensamiento intuitivo, donde se involucra tanto la racionalidad como la emocionalidad de cada ser humano (y por ello) no es posible decir que la intuición es únicamente una percepción o un instinto pues, aunque encuentra allí su soporte, es un fenómeno humano complejo determinado también por leyes de funcionamiento lingüístico” (p. 10).

Así pues, el diálogo se muestra como la forma más efectiva dentro del proceso de toma de decisiones, ya que este permite contrastar los argumentos derivados tanto del resultado de factores intuitivos como deliberativos. Este diálogo puede realizarse individualmente cuando la decisión de seleccionar depende únicamente del psicólogo, quien realizará una evaluación del pro y la contra de la decisión; y colectivamente, haciendo referencia a cuando la decisión depende de dos o más individuos involucrados en el proceso, lo cual permitirá la expresión en su mayoría de argumentos intuitivos. De acuerdo a Espíndola (2005) “nuestros diálogos internos y externos modulan nuestra interacción con el mundo, nuestra visión de la vida y nuestros estados emotivos” (p. 41). Adicionalmente, hace alusión a que las “decisiones cotidianas están asociadas fuertemente con los actos del habla, que a su vez se inscriben en marcos culturales (y) están estrechamente relacionados con los filtros de la mente, aunque permiten describir todo tipo de personalidad (p. 42).

Durante el desarrollo de la presente investigación es preciso mencionar la percepción e interés por los participantes entrevistados para este proceso al sentirse escuchados generando un espacio de confianza donde se pudiese expresar con tranquilidad y libertad, sin prejuicios al respecto.

Como factor limitante en este proceso puede estar enfocado en el tiempo y la importancia de tener más participantes para conocer a través de la investigación fenomenológica hermenéutica, experiencias significativas y, por ende, identificar nuevos hallazgos sobre dichas caracterizaciones.

Sería interesante para efectos de próximas investigaciones poder realizarla tanto a jefes de selección y psicólogos o analistas de selección, pues como se manifestó en el transcurso de los resultados, es interesante poder contrastar los argumentos de dos seleccionadores hacia un mismo candidato, e identificar diferencias y similitudes en la toma de decisiones a partir tanto de la intuición como de la deliberación.

6. Referencias

- Alcalá R. (2002). *Hermenéutica: teoría e interpretación*. México. Plaza y Valdez editores.
- Arza, L., Verdecia, E., Lavandero, J. (2012). El empleo de métodos de toma de decisión y técnicas de soft computing en la selección de personal. *Revista cubana de ciencias informáticas*, 6(3), 1-14.
- Bay, C. (1974).). Desobediencia Civil Enciclopedia internacional de las ciencias sociales vol. 3
- Builes, I., Manrique, H. (2018). Aspectos lógicos del pensamiento intuitivo, *Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura*, 194(788), 1-11.
- Código Sustantivo de trabajo. (2011)
- David, R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson education.
- Flores, R. (2014), *Administración de Recursos Humanos*. México. Editorial digital UNID.
- Gibbs, M. (2011). *Economía de los recursos humanos en la práctica. Gestione el personal de su empresa para crear valor e innovar*. España: Antoni Bosch editor.
- Gonzalez, F. (2008). Subjetividad Social, sujeto y representaciones sociales. *Revista Diversitas (4)* 2, 225-243
- Heller, R. (1998). *La toma de decisiones*. Barcelona: Editorial Grijalbo Mondadori SA.
- Hensman, A. y Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European management Journal*, 2011(29), 51-66.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández R. y Mendoza, P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education
- Hernández Y. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186.
- Horcajo, J., Briñol, P., y Becerra, A. (2007). Los efectos de la activación de estereotipos sobre la evaluación de candidatos en un contexto experimental de selección de personal. *Latinoamericana de Psicología*, 42(2), 349-359.
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conceptual. *Revista Asturiana de económica- RAE* 28 2003

- Koontz H, Weihrich H (2004). *Administración una perspectiva global*. México. Editorial McGraw-Hill/interamericana de México.
- Llanos, J. (2008). *Cómo entrevistar para la selección de personal*. México. Editorial Pax.
- Lopez, M. (2002). *Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. Madrid. Tea ediciones.
- Mackie, E. y Smith, D. (2007). *Social Psychology*. España. Ed. Médica Panamericana.
- Manrique H. y Builes, I. (2018). Aspectos lógicos de la intuición: Aproximación al análisis de una decisión económica en un contexto de globalización. *Nómadas*. 55(2018.2).
- Marrero O. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Eco ciencia*, 5 (1-18).
- Mondy W. y Noe, R. (2005), *Administración de recursos humanos. Proceso empleo*. México. Editorial Person educación.
- Montes, J. y Gonzalez, P. (2006), *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado: Historia de la moderna administración de personal*. España. Ideas propias Editorial S.L. Vigo.
- Morella A, Calles J, Moreno L. (2006) La hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens. Revista Universitaria de investigación*, 7(2), 171-181
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. México. Editorial patria educación.
- Pato, S. (2018). *Entrevistas de selección de personal*. España. Editorial Cep.
- Rey, J. (1965). *Teoría transcendental de las cantidades imaginarias*. España. Imprenta nacional.
- Rodriguez, M., Navarrete, R. y Bargsted, M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176.
- Solano, A. (2017). Efectos del atractivo físico y el sexo en la selección de personal: un estudio experimental. *Universitas Psicológica*, 16(1), 1-13.
- Sollod, R., Wilson, J. y Monte, C. (1985). Ana Freud. Teorías de la personalidad. Extensión del alcance del Psicoanálisis (pp. 128-147). Mexico. Editorial McGraw-Hill

- Tapia, J. (2004). Evaluación Psicológica: El proceso de evaluación psicológica en el marco de la selección de personal: una aproximación práctica. Madrid: Publicaciones de la Universidad Autónoma.
- Velasco, J. (2009). Liderazgo y gobernabilidad. Revista de pensamiento político. 6 (2009), 70-79.
- Vértice. (2007). Selección de personal: El proceso de selección de personal. Reclutamiento. España. Publicaciones vértice.
- Werther, W. Davis, K. y Guzman, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital (humano)*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Xiaru R. (2000) Introducción a la historia de la filosofía. (p. 220)

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

De acuerdo con la Ley Estatutaria 1581 de 2012 de Protección de Datos y sus normas reglamentarias, autorizo expresamente, como Titular de los datos, que éstos sean incorporados en una base de datos responsabilidad de Jenny Esperanza Marin para que sean tratados con la finalidad de investigación de maestría.

Yo Jenny Esperanza Marin Hernandez identificado/a con cédula de ciudadanía No 1098711253 de Bucaramanga; estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT modalidad presencial. Estoy llevando a cabo la investigación denominada: Toma de decisiones en selección de personal: deliberación e intuición

Para llevar a cabo dicha investigación se requiere la realización de entrevistas a un grupo de Profesionales en Selección de Personal. De igual modo, como titular, quedo informado de que, por tratarse de datos de carácter sensible, no estoy obligado a autorizar dicho tratamiento; y además, puedo ejercitar los derechos de acceso, corrección, supresión, revocación o reclamo por infracción sobre mis datos, mediante escrito dirigido a Jenny Marin a la dirección de correo electrónico jenny-marin_123@hotmail.com , indicando en el asunto el derecho que desea ejercitar.

Algunas consideraciones:

- Al participar en esta investigación el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas realizadas por la entrevistadora. También se tendrá en cuenta las experiencias laborales y personales que estén relacionadas con el tema de investigación y que aporten a la misma.
- Usted concede que la entrevista sea grabada, lo cual se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información. Y esta grabación será destruida una vez finalice el proceso investigativo.

- Los resultados de esta investigación harán parte de un informe para la Universidad EAFIT en calidad de estudiante y no se entregarán los resultados a la empresa de la cual usted hace parte.

NOMBRE DE LA ENTREVISTADORA:

Firma: _____

CC.

TITULAR DE LOS DATOS

Nombre del entrevistado: _____

CC. _____

Firma: _____