



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación

**Intuición, evidencia y tecnología en la toma de
decisiones en reclutamiento y selección**

Valentina Amaya Méndez

DNI: 95105441

Director del trabajo: Sebastián Steizel

Argentina

1 de marzo de 2024

Resumen ejecutivo

En esta investigación se realiza un acercamiento a la práctica de los profesionales de RRHH en las decisiones de reclutamiento y selección. Se contemplan la intuición, la evidencia (datos y ciencia) y la tecnología como los criterios de decisión intervinientes en estos procesos en los que se construyen hipótesis sobre el desempeño individual de los candidatos y su futuro impacto a nivel organizacional.

La aproximación al campo se hace a partir de un cuestionario de elaboración propia en el que se indaga por las principales prácticas del reclutamiento y la selección, junto con cursos de acción que representan los criterios de decisión mencionados. Este instrumento fue difundido a personas que trabajan en el área de RRHH y que realizan y/o diseñan procesos de reclutamiento y selección y son residentes de Argentina o de Colombia.

Se destaca que la intuición es el criterio de decisión predominante a lo largo de todo el proceso, con una efectividad percibida ligeramente inferior al criterio de la evidencia. Se encontró un uso moderado del criterio de la evidencia y una articulación entre este criterio y la intuición. Este hallazgo se manifiesta en que el criterio de ciencia y datos ocupa el segundo lugar en frecuencia de uso. Finalmente, los profesionales usan en menor medida el criterio de la tecnología; no obstante, la valoración de la efectividad percibida es tan solo 0,4 puntos inferior a la de la evidencia (criterio con mayor efectividad percibida). Este resultado abre la puerta a que se promueva la exploración de softwares, IA y ML en la atracción y evaluación del talento para que se pueda continuar la valoración de la efectividad de este criterio de decisión. Se encontraron algunas diferencias en el uso de los criterios según rango etario y nivel de estudios.

A partir de los hallazgos se detallan unas implicaciones para la práctica y se sugieren futuras líneas de investigación.

Contenido

Resumen ejecutivo.....	1
1. Introducción	5
1.1 Problemática a abordar	5
1.2 Objetivos y preguntas.....	8
2. Marco conceptual	10
2.1 Proceso de toma de decisiones en las organizaciones.....	10
2.1.1 Criterios del proceso de toma de decisiones.....	12
2.1.1.1 Intuición.....	14
2.1.1.1.1 Limitaciones de la intuición.....	16
2.1.1.1.2 Evidencia: hallazgos de la ciencia y datos	17
2.1.1.1.2.1 Limitaciones de la evidencia (ciencia y datos).....	22
2.1.1.1.3 Tecnología.....	24
2.1.1.1.3.1 Limitaciones de la tecnología	26
2.1.2 Otros factores implicados en la toma de decisiones organizacionales	27
2.2 Reclutamiento y selección en el marco de la gestión del talento .	34
2.2.1 Decisiones y criterios de decisión en el proceso de reclutamiento y selección	36
2.2.1.1 Reclutamiento: cómo atraer a los candidatos idóneos.....	37
2.2.1.1.1 Construcción del perfil.....	38
2.2.1.1.1.1 Según la intuición.....	38
2.2.1.1.1.1.2 Según la ciencia y los datos.....	39
2.2.1.1.1.1.3 Según la tecnología	40
2.2.1.1.1.2 Fuentes y estrategias para la atracción del talento	40
2.2.1.1.1.2.1 Según la intuición.....	42
2.2.1.1.1.2.2 Según la ciencia y los datos.....	42
2.2.1.1.1.2.3 Según la tecnología	44
2.2.1.1.1.3 Métodos para realizar el primer filtro o screening inicial.....	45
2.2.1.1.1.3.1 Según la intuición.....	45
2.2.1.1.1.3.2 Según la ciencia y datos	47
2.2.1.1.1.3.3 Según la tecnología	47
2.2.1.2 Selección: métodos y variables para evaluar el talento.....	48
2.2.1.2.1 Variables que se evalúan en los candidatos	48

2.2.1.2.1.1	<i>Según la intuición</i>	49
2.2.1.2.1.2	<i>Según la ciencia y los datos</i>	50
2.2.1.2.1.3	<i>Según la tecnología</i>	50
2.2.1.2.2	<i>Métodos para la evaluación de candidatos</i>	51
2.2.1.2.2.1	<i>Según la intuición</i>	51
2.2.1.2.2.2	<i>Según la evidencia y datos</i>	52
2.2.1.2.2.3	<i>Según la tecnología</i>	53
2.2.1.3	<i>Presentación de la terna: insumos para la decisión final</i>	55
2.2.1.3.1	<i>Según la intuición</i>	56
2.2.1.3.2	<i>Según la ciencia y los datos</i>	57
2.2.1.3.3	<i>Según la tecnología</i>	57
3.	Investigación de campo	59
3.1	Metodología	59
3.2	Resultados: presentación de la información de campo	61
3.2.1	Datos sociodemográficos	61
3.2.2	Datos organizacionales	65
3.2.3	Resultados del proceso de reclutamiento	67
3.2.3.1	<i>Construcción del perfil</i>	67
3.2.3.2	<i>Reclutamiento interno</i>	68
3.2.3.3	<i>Reclutamiento por referidos</i>	69
3.2.3.4	<i>Escritura del anuncio de la vacante</i>	70
3.2.3.5	<i>Screening inicial del pool de talentos</i>	70
3.2.4	Resultados del proceso de selección	72
3.2.4.1	<i>Método de la evaluación de candidatos</i>	72
3.2.4.2	<i>Variables de evaluación de candidatos</i>	73
3.2.5	Resultados de la presentación de la terna	74
3.2.5.1	<i>Insumos para elegir qué candidatos presentar al líder</i>	75
3.2.5.2	<i>Información de los candidatos que se presenta al líder</i>	75
3.2.6	Resultados de la evaluación de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección según cada criterio	77
3.3	Análisis y discusión de los resultados generales	78
3.4	Resultados y análisis según criterios de segmentación	84
3.4.1	Resultados según país	85
3.4.1.1	<i>Reclutamiento</i>	85
3.4.1.2	<i>Selección (evaluación) de candidatos</i>	86

3.4.1.3	<i>Presentación de la terna al líder de la vacante</i>	87
3.4.1.4	<i>Percepción de la efectividad</i>	87
3.4.2	Resultados según rango etario	89
3.4.3	Resultados según máximo nivel de estudios	90
4.	Conclusiones generales	92
5.	Implicaciones para la práctica	95
6.	Futuras líneas de investigación	97
7.	Referencias bibliográficas	98
8.	Anexo 1: cuestionario de investigación	106



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

1.1 Problemática a abordar

La búsqueda de explicaciones sobre los fenómenos organizacionales y la resolución de desafíos entre personas, equipos y el negocio son algunas de las principales ocupaciones de los profesionales de Recursos Humanos (RRHH) (Pfeffer & Sutton, 2006a). En el amplio espectro de actividades que se realizan en el área de RRHH, sin duda el proceso de reclutamiento y selección de personal es uno de los más relevantes. Es la puerta de entrada del talento a la organización y es una de las vías que se tienen para adquirir las capacidades que pueden significar una ventaja competitiva y el cumplimiento de los objetivos del negocio (Ore & Sposato, 2021). Durante el reclutamiento y la selección ocurren procesos de toma de decisiones que pueden estar fundamentados en la intuición y en la experiencia, en datos y en evidencia científica o en el uso de tecnología (Pfeffer & Sutton, 2006a; van der Toft & Rasmussen, 2017).

La experiencia profesional consolidada a lo largo de años en un mismo sector o temática es uno de los motivos por los cuales las personas tienden a confiar en su juicio y en su criterio personal para tomar decisiones (Pfeffer & Sutton, 2006a). En otras palabras, la confianza en la intuición es uno de los mecanismos por los cuales las personas eligen optar por un curso de acción o por otro. Este criterio de decisión ha permitido a profesionales elegir el camino a seguir en momentos de incertidumbre o en situaciones en las no hay mucho tiempo para evaluar alternativas (Khatri & Ng, 2000; Simon, 1987). Además, la intuición es el factor diferencial por el que se valora y se compensa económicamente a los profesionales más experimentados. En otras palabras, se espera que ellos hagan uso de su intuición porque se confía en ella y se espera que los lleve al mejor puerto posible (Dane & Pratt, 2007; Schön, 1983 en Walger, Roglio & Abib, 2016).

A este criterio fundando en el juicio experto y en la experiencia previa, se suma la práctica que en los últimos años se ha instalado con gran fuerza en el reclutamiento y selección del talento: el uso de datos para determinar qué candidatos son los más adecuados para sumar a la organización (van der Togt & Rasmussen, 2017). Este criterio de decisión se enmarca bajo el paradigma de la gestión basada en la evidencia o *evidence based management* (Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Lawler, 2007; Pfeffer & Sutton, 2006a). Este tipo de decisiones toman como insumo principal los hallazgos de la investigación científica y los datos de la propia organización, que en algunos casos ponen en tela de juicio las prácticas habituales en la gestión de personas y de manera específica, las del proceso de reclutamiento y selección (Pfeffer & Sutton, 2006a).

Las decisiones de reclutamiento y selección también pueden tomarse con base en las herramientas tecnológicas que se incorporan en el proceso, gracias al fuerte desarrollo que han tenido durante los últimos años. Estos recursos prometen mejorar la toma de decisiones a partir de la gestión y análisis automatizados de diferentes datos a una velocidad mayor que la del procesamiento humano (Darioshi & Lahav; 2021; El Hajj, 2023; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023).

Tomar decisiones para atraer y seleccionar al mejor talento se está tornando un acto complejo, que tiene un componente predictivo importante: hay que intentar buscar información para predecir un comportamiento futuro. En la actualidad existe una gran cantidad de información disponible con la que se pueden tomar este tipo de decisiones. En consecuencia, se les exige a los profesionales de gestión humana que decidan utilizando estos datos y evidencia y que intenten realizar predicciones sobre el desempeño de los candidatos con base en esa información para mejorar la precisión de sus elecciones. Todo esto debería contribuir a la formación profesional y a la construcción de la legitimidad del área. Sin embargo, no es tan claro que estos profesionales sepan acceder a esta información, y en caso de hacerlo, que sepan cómo usarla para tomar las decisiones que les corresponden (Bodenheimer, 2017; Pfeffer & Sutton, 2006a;

Rodríguez Cruz & Pinto Molina, 2010; Rousseau, 2018; van der Togt & Rasmussen, 2017).

La presencia de diferentes fuentes de información para la toma de decisiones da cuenta de la diversidad de criterios que se pueden seguir y las tensiones que puede haber entre ellos. Por un lado, está el conocimiento profesional experto y adquirido por experiencias, del otro lado están los datos sobre la organización y las personas y la evidencia científica disponible (conformada a su vez por más datos), y finalmente las recomendaciones que arroja el uso de tecnología sofisticada. En algunos casos, los últimos dos criterios pueden ir en contravía de la intuición y, si esta es débil, quebrantar la confianza que se le ha depositado en el ejercicio profesional. También puede ocurrir que aun cuando los datos y la evidencia científica disponible indican un curso de acción a tomar, los profesionales se inclinen hacia su intuición y experiencia (Lawler, 2007; Pfeffer & Sutton, 2006a; Rynes, Collbert & Brown, 2002; van der Togt & Rasmussen, 2017). Otro escenario posible es que los profesionales no cuenten con datos ni con evidencia científica como punto de partida para sus decisiones y que deban apalancarse en su intuición para tomar la mejor decisión posible (Snowden & Boone, 2007).

Estos escenarios tan diversos abren la puerta a interrogarse sobre la frecuencia y el tipo de situaciones en las que se utiliza uno u otro criterio para tomar decisiones en Recursos Humanos y especialmente durante el proceso de reclutamiento y selección. Si la intuición es el principal motor, ciertos autores lo considerarían como una manifestación de la escasa profesionalidad del área y como un desaprovechamiento de los recursos disponibles (Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Lawler, 2007; Pfeffer & Sutton, 2006a). Otros, simplemente apelarían a las limitaciones de la evidencia científica y los datos disponibles y afirmarían que la intuición experta es el mejor valor agregado que se espera de un profesional y que en contextos de alta incertidumbre usar criterios subjetivos como la intuición es lo más adecuado (Harrison, 1996; Rousseau, 2018, Dane & Pratt, 2007). Habrá quienes confíen más en la tecnología abogando que su uso garantiza objetividad, estandarización y rapidez en la toma de decisiones (Darioshi & Lahav, 2021; El Hajj, 2023; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade &

Andrade Montalvo, 2023). ¿Cuál es realmente el criterio que más y que menos se usa en el ejercicio profesional? ¿Hay algún común denominador para tomar ciertas decisiones en el proceso de reclutamiento y selección? Estas son algunos de los interrogantes que motivan este trabajo.

Además de los criterios para decidir, cobra relevancia avanzar un paso más y comprender la percepción de efectividad de las decisiones que se toman. Más allá de los recursos que se usen para decidir, no se debe perder de vista que el fin de las decisiones de reclutamiento y selección es llevar a la organización el mejor talento para contribuir a mejorar el desempeño organizacional (Davenport, 2009; Rodríguez, 2014 en Arévalo Ascanio & Estrada López, 2017).

1.2 Objetivos y preguntas

El objetivo general de este trabajo es, a partir de un enfoque descriptivo, comprender la toma de decisiones de los profesionales de Recursos Humanos en el proceso de reclutamiento y selección a partir de un relevamiento cuantitativo. Esto implica que este trabajo se propone describir el proceso de toma de decisiones tal cual es en el campo profesional. Con base en la aproximación al campo y a la realidad profesional, se tendrá una visión general sobre cómo deciden los profesionales de Recursos Humanos respecto al reclutamiento y selección del talento.

Con base en este acercamiento a la realidad y en contraste con la teoría consultada, se migra hacia un enfoque de tipo prescriptivo. En otras palabras, a partir de los resultados de la investigación se definen algunas implicancias para la práctica. Este entregable pretende acercar a los profesionales algunas consideraciones sobre las principales decisiones que toman en dichos procesos con base en aspectos como el contexto, la preferencia de un criterio de decisión sobre otro y un balance sobre los criterios estudiados. En consecuencia, el objetivo de este listado de implicancias es brindar orientación a los profesionales en las decisiones implicadas en los procesos de reclutamiento y selección y que impactan en personas, equipos y en organizaciones.

Objetivos específicos

- Conocer el criterio de decisión predominante en los profesionales de RRHH durante el proceso de reclutamiento y selección (intuición/experiencia, evidencia científica/datos o tecnología).
- Comprender las limitaciones y las bondades que pueden tener los criterios de decisiones propuestos en la teoría.
- Identificar las valoraciones que tienen los profesionales de RRHH sobre los resultados de las decisiones que toman en función del criterio de decisión reconocido.
- Colaborar en el proceso de toma de decisiones de los profesionales de Recursos Humanos, principalmente en temas vinculados al reclutamiento y selección del talento.

Preguntas a responder

- ¿Cuáles son los criterios de decisión (intuición/experiencia, evidencia científica/datos o tecnología) más frecuentes para los profesionales de RRHH durante el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Cómo valoran los resultados en términos de efectividad de las decisiones que toman los profesionales de RRHH?
- ¿Hay diferencias en el uso de los criterios de decisión entre diferentes grupos sociodemográficos?

2. Marco conceptual

2.1 Proceso de toma de decisiones en las organizaciones

Kahneman y sus colegas (2019) afirman que “Toda organización es una fábrica de decisiones” (p. 16). En este contexto, el trabajo diario de un profesional inserto en una organización consiste en tomar decisiones constantemente. Una decisión se define como un fragmento de un proceso en el que se evalúan alternativas para cumplir con un objetivo. La elección del curso de acción está mediada, en parte, por las expectativas depositadas en quien toma la decisión (Harrison, 1995 en Harrison, 1996).

Si bien se podría pensar que los procesos de toma de decisión en la vida laboral son similares a las decisiones que se toman de forma privada y personal, esto no ocurre así (Rousseau & McCarthy, 2007 en Baba & HakemZadeh, 2012). Rousseau (2018) afirma que, en el ámbito de las organizaciones las personas no toman decisiones solas y, por el contrario, las diferentes partes involucradas en una sola decisión son portadoras de algún fragmento de información que servirá como criterio para elegir el mejor curso de acción. Adicionalmente, el rol (o roles) que desempeña el profesional en la estructura organizacional también impacta el proceso debido a que se le dará más importancia a la información que se considera relevante o que se ajusta a las expectativas del cargo ocupado.

En el marco de las organizaciones, quien decide debe reducir la complejidad de la información que usa como fuente principal para contemplar las diferentes opciones que se pueden seguir. Así, podrá elegir la alternativa que mejor se ajuste a los fines de solucionar problemas y mejorar el desempeño organizacional, es decir cumplir con los objetivos fijados por el negocio. (Davenport, 2009; Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019; Rodríguez, 2014 en Arévalo Ascanio & Estrada López, 2017; Rousseau, 2018).

La disciplina de la toma de decisiones toma gran relevancia académica y práctica con el trabajo de Herbert Simon (1972), uno de los referentes más clásicos sobre el tema a partir de estudios sobre Economía. En la década de los 50's imperaba el paradigma de la hiperracionalidad en la microeconomía, contexto en el cual el autor teorizó sobre el modelo de elección racional para explicar los procesos de decisión lógicos. Afirmó que se parte de diferentes alternativas de elección percibidas y posibles estados resultados de las elecciones. Quien decide hace una valoración sobre la utilidad de cada resultado y en función de esa evaluación es que se llega a la elección de mejor ajuste (Simon, 1955 en Guedez Calderin, 2013).

En contraposición al paradigma de la hiperracionalidad, Simon (1972) afirma que los humanos nos enfrentamos a limitaciones en la racionalidad, por lo cual no hay tal racionalidad perfecta y el proceso de toma de decisiones no es tan "puro" como se pensaba (Guedez Calderin, 2013). Es así como introduce el concepto de racionalidad limitada que pone de manifiesto que se cuenta con información incompleta sobre las alternativas que se consideran para elegir y que hay incertidumbre sobre las consecuencias de cada una de las opciones en cuestión. Además, señala que los individuos involucrados en las decisiones, o agentes económicos como él los denomina, tienen limitaciones en sus capacidades perceptivas y computacionales. Esto les impide encarar el contexto, y en consecuencia las decisiones, de forma objetiva (Guedez Calderin, 2013; Hidalgo Tuñon, 1978).

Si bien Simon generó sus aportes a la disciplina en un contexto completamente diferente al actual, aún están vigentes sus principales ideas sobre la racionalidad limitada. A pesar de contar hoy en día con tecnología y sistemas de información que permiten almacenar más datos y hacer predicciones sobre diferentes escenarios futuros, los humanos tenemos una capacidad cognitiva limitada. Esta característica nos enfrenta con la realidad de que las decisiones que tomamos no son perfectas y que persiste la incertidumbre en los resultados de los cursos de acción que se consideran (Guedez Calderin, 2013). Justamente para combatir esta limitación, entre otras, es que se recurre al uso de datos de negocio, a la

evidencia científica disponible y a los recursos tecnológicos más sofisticados (Allen, Bryant & Vardaman, 2010; Bodenheimer, 2017; Darioshi & Lahav; 2021; El Hajj, 2023; Lawler, 2007; Pfeffer & Sutton, 2006a; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023; van der Togt & Rasmussen, 2017).

Desde principios de los 90's es indiscutible el aporte de RRHH al desempeño organizacional por la toma de decisiones estratégicas. De manera particular, los procesos de toma de decisiones en Recursos Humanos impactan en la creación de valor de la organización al implicar cuestiones clave de la gestión de personas, la gestión del cambio y la alineación de las prácticas y políticas con la estrategia del negocio (Schalk, Timmerman & van den Heuvel, 2012; Walger, Roglio & Abib, 2016). Si bien esta es una temática de alto interés e impacto en las organizaciones, las investigaciones han revisado en menor medida cómo es el proceso de toma de decisiones en estos profesionales.

En la academia se ha investigado el proceso de toma de decisiones, pero aún falta entendimiento sobre los procesos subjetivos que ocurren en quien decide (Schalk, Timmerman & van den Heuvel, 2012; Walger, Roglio & Abib, 2016). De hecho, menor es la evidencia disponible sobre estos procesos subjetivos de los agentes de decisión en el área de Gestión Humana, específicamente en las prácticas de reclutamiento y selección del talento, por lo que esta investigación se propone dar luz acerca de este tema.

2.1.1 Criterios del proceso de toma de decisiones

En las investigaciones sobre toma de decisiones en los contextos organizacionales, los autores han señalado fuentes de información, estilos cognitivos o puntos de partida que suelen usar las personas para elegir el curso de acción. En este trabajo llamaremos criterios a las diferentes fuentes de información bajo las cuales se toman decisiones: intuición/experiencia, evidencia científica disponible/datos y tecnología (Abubakar, Elrehail, Alatailat, & Elçi, 2019; Bodenheimer, 2017; Darioshi & Lahav; 2021; El Hajj, 2023; Pfeffer &

Sutton, 2006; Rousseau, 2018; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023; van der Togt & Rasmussen, 2017).

Pfeffer y Sutton (2006b) son unos de los autores más reconocidos en el ámbito de Recursos Humanos, específicamente en la toma de decisiones sobre diversas prácticas propias del área. En su análisis, reconocen que hay distintos puntos de partida para la toma de decisiones: experiencia previa, dogmas, ideologías y creencias; y evidencia científica. En este aspecto no se puede dejar de lado la teoría desarrollada por Simon (1987), quien partía de una clasificación de decisiones basadas en la intuición y la lógica/análisis. Considerando que la intuición es la aplicación del propio juicio profesional para resolver una situación y que este se construye a partir de experiencias previas, ideologías y creencias instaladas (Simon, 1987), se agruparán los primeros criterios de Pfeffer y Sutton (2006b). De esta forma, se reducen los criterios de toma de decisión a intuición y evidencia científica.

De manera más reciente se ha desarrollado y popularizado otro criterio de decisión: el uso de datos en la gestión de personas a partir de la práctica de *HR/People Analytics* (Aguado García, 2018; Bodenheimer, 2017). En palabras de Aguado García (2018), *HR Analytics* es un “proceso integrado para proveer de evidencias, a través del análisis de datos, que sean utilizadas para mejorar la calidad de las decisiones sobre personas con el objetivo de mejorar el rendimiento a nivel individual, grupal y/u organizacional” (pg. 2). En esta definición se observa que la fuente de información o criterio son los datos, que en este caso serán del negocio y de las personas que lo constituyen. Así pues, a los criterios de decisión señalados anteriormente (intuición/experiencia y evidencia científica) se suman los datos en el marco de la práctica de *HR/People Analytics* (van der Togt & Hedegaard Rasmussen, 2017). De esta forma se podría pensar en dos grandes categorías que se forman a partir de las dimensiones subjetivo/objetivo: del lado de la subjetividad estaría la intuición y del lado de la objetividad, la evidencia y los datos.

Con el desarrollo reciente y acelerado de los recursos tecnológicos, se suma como criterio de decisión los *outputs* que resultan del uso de tecnología al servicio de la toma de decisiones. De manera acelerada se han implementado diferentes tipos de tecnología que facilitan la captura, el procesamiento y la revisión de grandes volúmenes de información para generar *insights*. Esta salida se vuelve el resultado del proceso de decisión en sí mismo, en el que la intervención humana es mínima y por ello tiene la promesa de llegar a una decisión más acertada y precisa (Bodenheimer, 2017; Darioshi & Lahav; 2021; El Hajj, 2023; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023). Si bien la evidencia y la tecnología pueden confundirse como criterios diferenciados para la toma de decisiones, el aspecto crítico es quién toma el nivel de participación del humano en la decisión. En el caso de la evidencia, el humano está involucrado en el proceso desde el primer momento, mientras que para el criterio de la tecnología la intervención humana es parcial.

2.1.1.1 Intuición

El criterio de la intuición remite a elegir un curso de acción a una velocidad tal que, quien decide no puede dar información precisa sobre cómo fue el proceso por el cual tomó la decisión. Es un proceso inconsciente en el que se hacen asociaciones rápidas y en el que el resultado es un juicio o valoración con carga afectiva (Dane & Pratt, 2007). Cuando se toman decisiones basadas en la intuición, las personas generalmente sienten mucha confianza en el resultado y atribuyen la velocidad de su respuesta a su experiencia y conocimiento (Simon, 1987). A diferencia de lo que se puede suponer, la intuición no surge desde la irracionalidad. Por el contrario, se compone de patrones, conceptos y creencias fijadas en la mente de las personas (Khatri & Ng, 2000).

Las decisiones basadas en la intuición también se construyen a partir de la experiencia previa (Campbell & Whitehead, 2010; Simon, 1987). Las personas confían mucho en su trayectoria y en lo que han aprendido como expertos en un tema. Los autores que abogan por la intuición como criterio de decisión efectivo destacan positivamente la disponibilidad de información almacenada y

recuperada directamente en el agente de decisión como un factor interviniente en el proceso (Dane & Pratt, 2007; Khatri y Ng, 2000; Simon, 1987).

Debido a que la intuición se construye con la experiencia y esta se ubica en la memoria a largo plazo como fragmentos (*chunks*) e información asociada entre sí (Simon, 1987), habría un acceso constante a la información relevante y acorde a la situación en cuestión. Como manifestación de esto, Acikgöz y colegas (2014) determinaron que tomar decisiones a partir de este criterio mejora el nivel de éxito del proyecto en el que se trabaja y, en definitiva, el desempeño organizacional (Abubakar et al., 2019).

Khatri y Ng (2000) afirman que puede ser útil tomar decisiones basados en la intuición en contextos organizacionales inestables. Incluso Herbert Simon (1987) reconoció la bondad de la intuición en la toma de decisiones de personas expertas en un dominio específico. En su estudio se refirió a los grandes maestros de ajedrez quienes con base en su juicio profesional logran tomar decisiones en muy poco tiempo y con resultados positivos. Según el autor, el éxito de este criterio radica en el efectivo reconocimiento de patrones en el contexto actual que coinciden con patrones adquiridos previamente por aprendizaje y almacenados en la memoria. Simon (1987) asegura que lo anterior se presenta en expertos en diferentes campos, por lo que la intuición resulta ser un criterio de decisión eficaz.

Dane y Pratt (2007) también abogan por la intuición como criterio para la toma de decisiones. En su trabajo, marcan una diferencia entre la intuición experta y la intuición anclada en los heurísticos. La primera se conforma a partir de esquemas mentales o estructuras de pensamiento complejos y relevantes, mientras que la segunda se alimenta de pequeños atajos mentales que simplifican nuestro entorno. La intuición experta conduce a juicios precisos y acertados debido a que el agente de decisión realiza un proceso cognitivo en el que evoca, rápida e inconscientemente, *chunks* de información del dominio en el que tiene más conocimiento para ser usados en un contexto específico. Es así como en pocos segundos cirujanos toman decisiones en las que está en juego

la vida o la muerte del paciente, así como los maestros de ajedrez deciden en microsegundos los movimientos a hacer en competencias (Dane & Pratt, 2007).

De manera poética, González y Obuchi (2010, p. 25) exponen que “(...) la intuición es responsable no sólo de logros maravillosos sino también de rotundos fracasos”. Y es que cuando se toman decisiones basadas exclusivamente en la intuición, se corren riesgos al no tener otros recursos para contrastar las propias percepciones y recuerdos de experiencias (González & Obuchi, 2010). En esta línea, se observa a la intuición como un criterio de decisión que debería superarse mediante el uso de otros criterios más racionales. Sin embargo, hay autores que sostienen que la maestría del agente de decisión aumenta en la medida en que puede usar sus experiencias anteriores para elegir cursos de acción efectivos. El uso de la experiencia previa al servicio de la intuición sería considerado un avance para los profesionales (Schön, 1983 en Walger, Roglio & Abib, 2016).

2.1.1.1.1 Limitaciones de la intuición

Cuando las personas toman decisiones basadas en su intuición, es poco probable que se cuestionen si la práctica que implementan o si el curso de acción elegido va a funcionar efectivamente. Esta confianza extrema en su conocimiento refuerza las ideas personales y los lleva a considerar su intuición como verdadera e irrefutable. En este escenario, es común no buscar otras fuentes de información por lo que se parte de un marco de referencia más acotado y con menos diversidad de alternativas para tomar la decisión (Pfeffer & Sutton, 2006). Esto se relaciona con el pensamiento entrenado que mencionan Snowden y Boone (2007): ocurre cuando las personas se niegan a concebir a nuevas formas de pensar al estar apegadas a experiencias previas, entrenamiento y éxitos anteriores.

En sintonía con estos autores, Rousseau (2018) señala que los malos resultados de las decisiones organizacionales se deben, en parte, a que los profesionales se limitan a su experiencia y conocimiento adquirido previamente (lo que en

palabras de Herbert Simon sería intuición). Estos resultados no deseados pueden ocurrir cuando se replican decisiones que fueron efectivas en un contexto diferente al actual (Pfeffer y Sutton, 2006). Aquí se encuentra otra limitación de la intuición como criterio único de decisión: confiar tanto en las experiencias pasadas que se consideran similares, puede nublar el entendimiento del contexto actual y por ello tomar decisiones erradas.

En este marco, no se deben olvidar algunas de las variables intervinientes del proceso de decisión que están cerca del juicio humano: los modelos mentales y los sesgos. En palabras de Kahneman, Lovallo y Sibony (2019), el juicio humano es poco fiable y sus evaluaciones son susceptibles de errores que pueden derivarse de sesgos cognitivos o simplemente al “ruido” (errores aleatorios). Justamente, en este punto es en el que interviene la intuición que se basa en heurísticos o atajos mentales. Los sesgos y los heurísticos que conforman la intuición (en contraposición a la intuición experta) pueden conducir a juicios imprecisos y erróneos debido a que simplifican demasiado el entorno y la situación sobre la que se decide (Dane & Pratt, 2007).

A pesar de las posibles falencias, se ha visto que la intuición es un elemento que inevitablemente hace parte del proceso de decisión humano (Baba & HakemZadeh, 2012; Campbell & Whitehead, 2010; Kahneman, 2011 en French, 2015). Aun cuando se apela a buscar información, a un consejo experto, a datos o a herramientas tecnológicas, la elección de a qué se le otorga más atención está fundada inicialmente en la intuición. Así, nos veríamos de alguna manera sesgados por nuestras experiencias previas y las sensaciones que devienen mientras decidimos (French, 2015). De ser así, ¿tenemos forma de escapar de la intuición? En caso de que tal posibilidad exista, ¿debe ser un objetivo a buscar para tomar mejores decisiones?

2.1.1.2 Evidencia: hallazgos de la ciencia y datos

Las decisiones organizacionales también pueden ser tomadas con base en la evidencia científica disponible, es decir desde una aproximación al *management*

basado en la evidencia (EBM, por sus siglas en inglés) (Pfeffer y Sutton, 2006; Rousseau, 2010; van der Togt & Rasmussen, 2017). Sackett et. al (2000) definen la práctica del EBM en dos etapas: primero la generación de la evidencia científica necesaria y en segunda instancia el proceso de decisión como tal (Baba & HakemZadeh, 2012). Es así como esta segunda fase del EBM tiene como objetivo el uso de la mejor información científica disponible para mejorar las decisiones y sus resultados (Rousseau, 2018).

El origen del EBM se remonta a las similitudes que había entre el *management* y el ejercicio de la medicina. En ambos casos se identifica una brecha entre el ejercicio de la profesión y la evidencia científica disponible. En su momento, la medicina basada en la evidencia surgió como una alternativa superadora para cerrar esa brecha entre práctica y ciencia y para garantizar que los profesionales tomaran las mejores decisiones (Baba & HakemZadeh, 2012; Pfeffer & Sutton, 2006a).

Pfeffer y Sutton (2006b) son unos de los principales expositores y defensores sobre la práctica del EBM, partiendo de las decisiones erróneas que los profesionales de Recursos Humanos toman al basarse en supuestos, creencias y experiencias previas. En consonancia, Rousseau (2018) afirma que las decisiones profesionales suelen fracasar debido a que los gerentes o líderes encargados de decidir se apoyan sistemáticamente en juicios inciertos, en intuiciones o en experiencias previas para llegar a una resolución. Estos autores sostienen que el uso de la evidencia disponible ofrece una vía de acción en la que se evitan errores y soluciones sin éxito que podrían derivarse de criterios de decisión más subjetivos.

A los datos de la investigación científica se suman los datos del contexto organizacional para comprender qué ocurre con las personas, los grupos y los procesos, y en función de ello elegir un curso de acción (Gifford, Young, & Barends, 2023; Hirsh & Briner, 2011; Kroon, 2022; van der Togt & Rasmussen, 2017). Es así como al hablar de evidencia también se tiene en cuenta la práctica de *HR/People Analytics*, entendiéndola como el uso de datos organizacionales

para tomar decisiones. Esta disciplina abarca un espectro amplio que incluye alcances descriptivos, explicativos, predictivos e incluso prospectivos (Bodenheimer, 2017). Cada uno de estos niveles de la práctica enmarca un nivel de madurez analítica específico, yendo desde las mediciones más básicas (no por ello sencillas), hasta la posibilidad de prescribir a partir de datos (Bersin 2012 en Nocker & Sena, 2019; Bodenheimer, 2017). En cualquiera de estos niveles de análisis, los datos y los *insights* que con ellos se generan suelen desafiar la intuición y la experiencia previa de quienes deciden. Sin embargo, debido a la disonancia cognitiva, es frecuente que las personas terminen inclinándose por sus propias ideas y no por lo que los datos muestran (Baba & HakemZadeh, 2012; van der Togt & Rasmussen, 2017).

Al referirse a la práctica analítica hay quienes hablan de un empirismo vacío que se explica por cruzar datos sin un apoyo teórico que lo sustente. Lo anterior puede conducir a los profesionales a decidir usando resultados casuales (y no causales o explicativos) (Boudreau & Ramstad, 2005; Lewis & Heckman, 2006; Nocker & Sena, 2019; van der Togt & Rasmussen, 2017). Es por esto que, en este trabajo adoptamos una mirada más integral del EBM en la que se concibe la evidencia como el conjunto de información conformada por los hallazgos de la academia y los datos organizacionales a modo de evidencia interna y/o local de la empresa (Gifford, Young, & Barends, 2023; Hirsh & Briner, 2011; Kroon, 2022). Con esta integración de información se mitigaría el riesgo del empirismo vacío y se avanza hacia un modelo de decisión superador.

Este modelo de EBM no solo incluye la evidencia (científica y organizacional). También contempla como fuentes de información los valores y las preocupaciones de los *stakeholders* y la *expertise* y el juicio experto del profesional. Así, la concepción del EBM apunta hacia una combinación de criterios de decisión que desafía la intuición pura, las prácticas de gestión “de moda” e incluso el concepto de “buenas prácticas”. Los autores que han explorado este modelo sostienen que hablar de buenas prácticas supone que hay una sola forma de gestionar válida para todas las organizaciones (Gifford, Young, & Barends, 2023; Hirsh & Briner, 2011; Kroon, 2022). Justamente lo que

se propone al integrar diferentes fuentes de información es que, para cada organización, dentro del contexto en el que se encuentra, hay evidencia diferente que conduciría a *insights* particulares, que a su vez orientarían las decisiones de los profesionales.

De acuerdo con Gifford, Young y Barends (2023) y Kroon (2022), el proceso de toma de decisiones en el marco del EBM es descrito como iterativo y sigue las fases de:

- Determinar la pregunta y/o problema sobre el que se debe decidir, explorando el contexto, los valores y políticas organizacionales, entre otros elementos.
- Recolectar la evidencia. Se realiza el proceso de búsqueda de información de acuerdo con las fuentes ya mencionadas, integrando la evidencia local (organizacional) y la externa (hallazgos académicos/científicos disponibles).
- Evaluar la evidencia disponible. En todo momento el profesional implicado en el proceso de decisión debe considerar la calidad de la información que está capturando.
- Generar alternativas de acción. A partir de evidencia de calidad es que se pueden proponer diferentes alternativas o prácticas posibles para resolver el problema que dio origen al proceso de decisión.
- Decidir e implementar. Con base en las alternativas propuestas, se elige la práctica más adecuada y se pasa a la ejecución de las acciones necesarias.
- Evaluar y ajustar la práctica. A partir de la implementación de la práctica elegida se debería realizar un proceso de evaluación y *feedback* para determinar si los resultados corresponden a lo esperado y/o si es necesario hacer ajustes que lleven a un mejor puerto.

En la propuesta de Kroon (2022) se observa una de las principales ideas de Baba y HakemZadeh (2012), quienes explican que cuando un profesional decide en el contexto organizacional, necesariamente está en juego su racionalidad limitada.

Desde el momento en el que empieza el proceso con la definición de la situación a resolver y la percepción del contexto se está expuesto a la simplificación cognitiva que realiza el agente de decisión, tal y como lo explicaba Simon (1987).

Continuando con el proceso, la racionalidad limitada tamiza la evidencia para determinar a cuál se le dará más relevancia por su grado de ajuste a la situación sobre la que se decide. El agente de decisión le dará más importancia a la evidencia obvia, importante y accesible para sí. De acuerdo con Baba y HakemZadeh (2012), la elección de la mejor evidencia disponible se realiza con base en la compatibilidad con el contexto, la replicabilidad y el consenso. En otras palabras, los profesionales deciden bajo qué evidencia guían sus decisiones en la medida en la que los hallazgos son relevantes para el contexto en el que se opera, tienen validez externa y hay un amplio nivel de acuerdo sobre ella entre los expertos.

Con este modelo se ve que el proceso de toma de decisiones basado en el EBM no es tan racional como se pensaba. Contiene las mismas limitaciones, propias de la condición humana, que cuando se decide a partir de la intuición: la racionalidad limitada y los sesgos cognitivos. Es así como la selección de la evidencia que más se ajuste a la realidad sobre la que se va a decidir también está mediada por nuestras características, por lo que no podríamos escapar, de alguna manera, de iniciar el proceso de toma de decisiones desde el mismo punto de partida.

Sin embargo, el uso de evidencia (académica y de la organización) como criterio presenta la promesa de mejorar las decisiones, los resultados y aumentar la ventaja competitiva de la organización a partir de la combinación de distintos tipos de datos y los análisis consecuentes. Rousseau (2018) afirma que este camino aseguraría una mejor gestión, una mejora en el proceso de toma de decisiones y un desafío contundente a las creencias como criterio principal de decisión. Además, el uso sistemático de la evidencia permite cambiar la dinámica de poder en la organización ya que se reemplazan la autoridad formal, la intuición

y la reputación por datos (Baba & HakemZadeh, 2012; Pfeffer & Sutton, 2006b; Rynes, Collbert & Brown, 2002).

2.1.1.2.1 Limitaciones de la evidencia (ciencia y datos)

Si bien resulta prometedor el uso de la evidencia científica y de los datos organizacionales, este criterio tiene algunas limitaciones para considerar. Existe una dificultad en la articulación entre ciencia y práctica fundada en distintos motivos. Entre ellos se destaca que la mayoría de las investigaciones, en este caso de Recursos Humanos, no estudian problemas que ocurren en la práctica, no exploran la efectividad organizacional de las prácticas y son estudios con demasiado control y rigurosidad (Lawler, 2007). Además, las diferencias en tamaño, industria y madurez de las organizaciones suponen un desafío para los profesionales que intentan usar la evidencia científica como criterio de decisión. Para ellos, asumir que una buena práctica funciona con certeza en su organización implica un riesgo (Pfeffer & Sutton, 2006a).

De hecho, Pfeffer y Sutton (2006a) afirman que recurrir a la evidencia disponible no siempre es el camino más sencillo debido a las grandes diferencias entre organizaciones. Cada empresa presenta características en cuanto a industria, tamaño, ubicación y recursos. Estas particularidades podrían representar un obstáculo para afirmar que una solución comprobada como efectiva en una organización, tendrá el mismo resultado en otra con características disímiles.

Otras limitaciones que podrían enfrentarse al tomar decisiones con base en datos es la disponibilidad, actualización y validez de ellos (Nocker & Sena, 2019). Esto es lo que denomina Bodenheimer (2017) como gestión de la información, que justamente es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las organizaciones y las áreas de Gestión Humana al aventurarse en la práctica. El desafío con la disponibilidad de los datos radica en que no se tengan centralizados y accesibles para quienes trabajan con ellos. Es frecuente que los colaboradores no se preocupen por actualizar su información ante cambios en su estado civil, cantidad de hijos o domicilio. La calidad de los datos también se

suele ver comprometida porque la información que se encuentra en los sistemas ha sido cargada manualmente. El factor humano es una de las principales fuentes de error (mala escritura, caracteres adicionales que impiden la estandarización, por ejemplo) que dificultan la manipulación de datos. Por otra parte, la gestión de la información y su posterior aprovechamiento también están relacionados con las habilidades analíticas de los profesionales. Para gestionar correctamente los datos y transformarlos en información relevante, se requiere conocimiento de manejo de base de datos, estadística, psicometría y un enfoque en investigación (Bodenheimer, 2017).

Davenport (2009) sostiene que la práctica analítica es una de las herramientas más poderosas para mejorar la toma de decisiones. No obstante, reconoce que el uso de los datos del negocio y de las personas en sí mismos podrían no ser suficientes. Cuando es necesario tomar decisiones de manera rápida y solo se tienen datos del pasado que no coinciden con el escenario actual, el uso de datos como criterio de decisión no será tan efectivo. Por ello, sugiere que se promueva este criterio de decisión en combinación con la intuición para orientar las decisiones y/o considerar otros criterios. Estos aportes ponen de manifiesto la potencia que tendría la combinación de diferentes criterios de decisión. Ya en 1987 lo planteaba Herbert Simon al hablar sobre el continuum en la toma de decisiones de un buen *manager*: consiste en la combinación de intuición y de técnicas más analíticas al servicio de la toma de decisión, dependiendo de la naturaleza del problema a resolver.

Otra limitación para la adopción de este criterio es el juicio experto de quien decide. Podría pensarse que la *expertise* en un campo debería ayudar al profesional a determinar qué evidencia es compatible, replicable y de alto consenso; sin embargo, quien es experto suele confiar mucho en su propio criterio, es decir en su intuición. Esto puede conducirlo a distanciarse de la evidencia y anclarse en su propio entendimiento, sin contrastarlo con los hallazgos científicos. En palabras de Baba y HakemZadeh (2012), el riesgo es ser un *cognitive miser*. Este punto vuelve a poner sobre la mesa la naturaleza

humana y la tendencia, al parecer compleja de gestionar, de volver a nuestra intuición y a nuestra racionalidad limitada al momento de tomar decisiones.

2.1.1.3 Tecnología

Los procesos de digitalización organizacional se han desarrollado en los últimos años con gran contundencia debido a los desarrollos tecnológicos logrados y más recientemente debido al efecto de la pandemia (Bodenheimer, 2017; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023). Es así como se habla de la transformación digital como un “un conjunto de cambios sustanciales en todos los ámbitos de la organización” (Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023, p. 180) que impacta en la forma en la que se trabaja y se ejecutan los procesos en las empresas, entre ellos, el proceso de toma de decisiones (El Hajj, 2023).

La inclusión de la tecnología en las organizaciones está inevitablemente asociada al aumento exponencial que se ha dado en el uso de datos para tomar mejores decisiones (Bodenheimer, 2017; El Hajj, 2023). La práctica de *HR/People Analytics* trae consigo no solo el uso de evidencia organizacional (ya mencionada en el apartado anterior). También trae como consecuencia el uso exponencial de tecnologías que permitan la gestión de esta información. Justamente, Bodenheimer (2017) explica que uno de los *tracks* que toda organización debe garantizar para lograr la adecuada implementación de *HR Analytics* es la tecnología. El autor entiende que para la implementación de la práctica analítica en Gestión Humana se requiere la adopción, uso y/o explotación de diferentes tipos de tecnologías en función de las capacidades humanas y económicas de la organización.

Puede encontrarse en el mercado un conjunto muy amplio de tecnologías orientadas a mejorar los procesos de toma de decisiones en las organizaciones. Este catálogo se compone de sistemas para la planificación de recursos empresariales (ERPs por sus siglas en inglés), sistemas de información por áreas, aplicaciones basadas en *Machine Learning* (ML) e inteligencia artificial,

entre otros (Bodenheimer,2017; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023; Novis, 2023). En general, estas tecnologías de la información (IT) disponibles en las organizaciones son de automatización parcial, es decir que tienen la capacidad de realizar varias fases del proceso de decisión (recolección, filtro y análisis de la información, construcción de diferentes alternativas de decisión y comparación de escenarios). Así, el uso de este criterio implica de alguna manera una delegación de la toma de decisiones a los sistemas, habilitando una evolución en el uso y el análisis de los datos. Posterior a esta “delegación”, los sistemas recortan el proceso de decisión y facilitan la elección final al agente de decisión humano con sugerencias acotadas de vías de elección (Darioshi & Lahav, 2021).

El uso de las tecnologías al servicio de la toma de decisiones tiene como misión lograr una adecuada gestión de la información y analizar volúmenes más grandes de datos, en comparación con la capacidad humana. Adicionalmente, genera *insights* a partir del descubrimiento de patrones en los datos que no son evidentes para los profesionales. Bajo esta perspectiva, la tecnología ayuda a que se tomen decisiones más rápidas, alimentadas por mayores fuentes de información y basadas en datos precisos y confiables (El Hajj, 2023).

No obstante, se debe recordar que los procesos de decisiones no suelen estar en su totalidad cubiertos por la tecnología sino parcialmente. Esto implica que aún el agente de decisión es el humano. Respecto a ello, Darioshi y Lahav (2021) destacan que, cuando se trata de tecnologías con automatizaciones parciales, se simplifica el proceso de decisión para que sea más rápido y automático para el humano. Al ocurrir esto, los humanos nos vemos conducidos a priorizar lo que Kahneman (2003) denomina sistema de pensamiento 1. Este sistema es el encargado de tomar decisiones por una vía más rápida e intuitiva, en contraste con el sistema 2, aquel a cargo de tomar decisiones por una vía más lenta, sistemática y racional.

Lo anterior supone que, similar a las decisiones basadas en la evidencia, las decisiones basadas en tecnología terminan en la intuición. Finalmente, después

de una primera parte del proceso asistida por recursos sofisticados, llega el momento en el que el agente de decisión humano elige una alternativa bajo el sistema de pensamiento 1, pasando quizás por alto el sistema 2 que conduciría a una decisión más racional.

2.1.1.3.1 Limitaciones de la tecnología

Aun cuando las decisiones soportadas en la tecnología pueden concebirse como una panacea, presenta ciertas limitaciones para su implementación en las organizaciones. Por una parte, están en juego las habilidades y conocimientos de las personas en la organización para hacer un uso consciente y adecuado de estas tecnologías y de los datos que en ella se ingresan. Esto lo define Bodenheimer (2017) como habilidades analíticas y contempla disciplinas como la estadística descriptiva e inferencial, psicometría y minería de datos, entre otros. Incluso, hoy con el desarrollo y la masificación de la inteligencia artificial podría decirse que es fundamental tener conocimientos en *prompt engineering* para saber cómo dar una indicación de la forma más asertiva posible.

En relación con las habilidades, está la profundidad de conocimiento que se tiene sobre la tecnología que se adquiere o que se solicita desarrollar. Pocas veces los profesionales son conscientes (o tienen presente) los supuestos y sesgos que pueden estar en la génesis de la programación de las herramientas. Finalmente, son humanos quienes están a cargo de definir los parámetros con los que la tecnología va a decidir y por ello estas definiciones pueden contener sesgos y supuestos (Juneja, s.f.; Maurer, 2023; Ore & Sposato, 2021).

Además de las habilidades en juego, no se puede desconocer que la adopción e implementación de este tipo de tecnologías requiere costos para las organizaciones, en términos de tiempo y dinero (Juneja, s.f.). Por ello, no todas las empresas tienen la posibilidad de incorporar estas herramientas en sus procesos de decisión. Finalmente, una limitación relevante y/o tema a considerar sobre el uso de tecnología para tomar decisiones es la ética respecto al manejo

de la información que se manipula y los fines para los que se está decidiendo (Ore & Sposato, 2021).

2.1.2 Otros factores implicados en la toma de decisiones organizacionales

Además de los criterios presentados, en los procesos de toma de decisión en organizaciones intervienen otros factores que determinan la forma en la que se elige un curso de acción (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019; Rodríguez Cruz y Pinto Molina, 2010; Rousseau, 2018).

Por un lado, en la esfera individual median los modelos mentales de quien decide, es decir, impresiones “de una situación compleja, a menudo con menos matices y más coherente que la realidad que representa” (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019, p.15). Estas estructuras cognitivas se construyen a partir de “preferencias, experiencias, valores entre otros elementos, influyen considerablemente en la interpretación dato-información-conocimiento, y por tanto en la toma de decisión final a implementar” (Rodríguez Cruz y Pinto Molina, 2010, p. 69).

Si bien los modelos mentales ayudan a las personas a percibir y procesar la realidad, enfrentan una serie de limitaciones que se originan en su propia construcción. Son estructuras que se generan con mucha rapidez a partir de pocas evidencias; sin embargo, la carencia de evidencias representativas no es un obstáculo para la construcción de un modelo mental. Justamente allí se encuentra el primer desafío que presentan: es muy difícil y lleva mucho tiempo modificar un modelo mental, aun cuando surjan nuevos datos que lo desafíen. La rigidez de estas estructuras cognitivas se manifiesta en una excesiva coherencia y en la imposibilidad de cuestionar la simpleza con la que representan la realidad. En esta misma línea, es posible que el autor del modelo mental no le otorgue a cada dato el peso que le debería corresponder en el entendimiento de la realidad (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019).

Desde la esfera individual, también intervienen los sesgos cognitivos en el proceso de toma de decisiones en el contexto organizacional (González & Obuchi, 2010; Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019; Rousseau, 2018; Tversky & Kahneman, 1974). Cuando las personas toman decisiones se apoyan en algunas reglas para establecer sus juicios. Estas reglas reciben el nombre de heurísticos y son útiles para el proceso cognitivo en cuestión. Sin embargo, pueden introducir sesgos, es decir desvíos en la percepción de la realidad que pueden ser entendidos como consecuencias negativas de adoptar los heurísticos (Kahneman et al., 1982 en Das & Teng, 1999).

Daniel Kahneman y Amos Tverski (1974) son los principales exponentes sobre los sesgos cognitivos. Durante décadas se dedicaron a estudiar los diferentes sesgos que pueden presentarse al tomar decisiones de diferente tipo (económicas, estratégicas, entre otras). Con su equipo de investigación hallaron que los sesgos que aparecen con más frecuencia en un proceso de toma de decisiones parten de que: “damos (a menudo inconscientemente) más peso a las pérdidas que a las ganancias, al futuro inmediato que al futuro lejano y a las anécdotas llamativas que a unas estadísticas aburridas” (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019, p. 13).

Es fundamental abordar el carácter inevitable de los sesgos cognitivos. Aun cuando se los concibe como limitaciones o desvíos en la percepción, son estructuras que permiten un acercamiento más sencillo a una realidad compleja (al igual que los modelos mentales) (Tversky & Kahneman, 1974). Esta aproximación simplista a la realidad se podría adjudicar a la racionalidad limitada de Simon (1987). Debido a la capacidad limitada del procesamiento de la información y a la incertidumbre del entorno, las personas estamos propensas a desviarnos de modelos racionales para tomar decisiones y terminar eligiendo cursos de acción bajo la mediación de modelos mentales rígidos y de sesgos cognitivos.

De manera específica, Rousseau (2018) identificó los principales sesgos organizacionales que pueden ser combatidos con distintas prácticas individuales

y colectivas para mejorar los procesos de toma de decisión. Señala que los principales sesgos son: resolver el problema equivocado, ignorar la política, considerar sólo una opción, hacer foco en un solo resultado, acotar la mirada de los intereses dominantes en la organización y apoyarse en información fácilmente disponible.

Para reparar las limitaciones que suponen estos sesgos propone hacer un diagnóstico adecuado de la situación, identificar los componentes políticos implicados en la decisión y considerar múltiples alternativas de resolución. También destaca la importancia de analizar diferentes resultados para determinar el éxito o la efectividad de una decisión, ampliar la mirada a los diferentes *stakeholders* involucrados e impactados por la decisión, así como ampliar las fuentes de información consultadas para elegir el curso de acción (Rousseau, 2018).

Otro factor interviniente en el proceso de decisión son las emociones de quien decide. Por una parte, las emociones ayudarían a las personas a identificar en qué momento frenar el proceso evaluativo de las opciones a elegir para finalmente tomar la decisión correspondiente. Por otra parte, cuando las emociones son muy intensas, también dificultaría la ponderación de las diferentes opciones de decisión (González & Obuchi, 2010; Simon, 1987). Estas afirmaciones ponen, una vez más, en tela de juicio la racionalidad perfecta que se le adjudica al proceso de toma de decisiones más analítico y ponen de manifiesto otro factor inherente e inevitable del lado de quien decide.

Contar con suficiente información es uno de los principales elementos para tomar una decisión, principalmente aquellas que son basadas en datos y en evidencia científica (Rousseau, 2018; van der Togt & Rasmussen, 2017). Esta información debería ser “precisa, oportuna, fidedigna y suficiente para tomar la mejor decisión posible” (Rodríguez Cruz & Pinto Molina, 2010, p. 69). Respecto a lo anterior, el principal desafío radica en no contar con suficiente información, otras en no saber en dónde encontrarla y en algunas ocasiones, en no tener las habilidades

necesarias para determinar qué información amerita ser considerada (Bodenheimer, 2017; Pfeffer & Sutton, 2006).

Finalmente, un factor interviniente en el proceso de toma de decisiones es el contexto o entorno (Arévalo Ascanio & Estrada López, 2017; Rodríguez Cruz & Pinto Molina, 2010; Snowden & Boone, 2007). De hecho, Rabadán, Cid y Galán (2013) afirman que, en un contexto de incertidumbre “se debe escoger entre una pluralidad de opciones que pueden conducir a diferentes consecuencias, positivas o negativas, como resultado de la posible decisión elegida” (Arévalo Ascanio & Estrada López, 2017, p. 251). Esta característica del entorno, la incertidumbre, ya aparecía como variable interviniente cuando Simon (1987) hablaba de la racionalidad limitada al hablar de las bondades de la intuición como criterio de decisión (Harrison, 1996). Por lo anterior se torna relevante la comprensión en detalle de este atributo particular del contexto en el que ocurren las decisiones.

En el marco de las organizaciones, el contexto no solo está dado por las situaciones macro que las rodean (amenazas, riesgos, oportunidades), sino que abarca elementos inherentes a la institución. Entre ellos se encuentran “la cultura organizacional e informacional, la alfabetización informacional como parte de esta última, el aprendizaje organizacional, las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, el proceso de comunicación organizacional y las políticas y normas institucionales” (Rodríguez Cruz & Pinto Molina, 2010, p. 70).

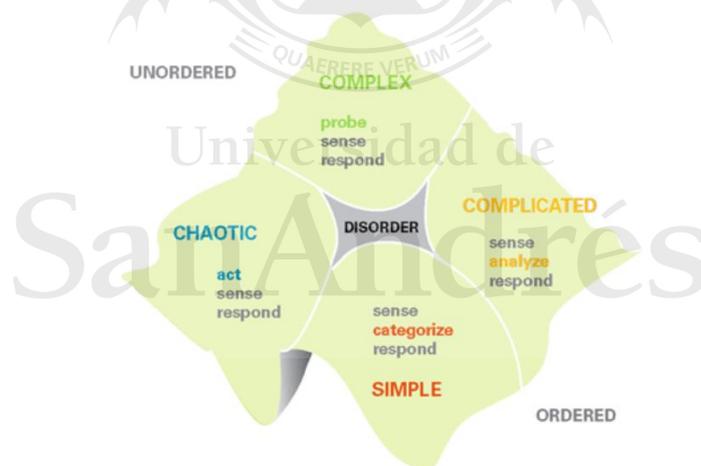
Las situaciones a las que se enfrentan los tomadores de decisión en las organizaciones son dinámicas y se caracterizan por elevado monto de incertidumbre ya que los resultados de sus elecciones pueden no ocurrir de manera inmediata. Además, el dinamismo, la abundancia o escases de información y los diferentes *stakeholders* vinculados al contexto son ingredientes que hablan de la complejidad de la toma de decisiones en las organizaciones (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014; Rousseau, 2018).

Considerando estos elementos contextuales, Snowden y Boone (2007) desarrollaron el modelo *Cynefin* para orientar a los líderes a tomar decisiones a

partir de una adecuada interpretación de la situación en cuestión y así llegar a los resultados deseados. De hecho, uno de los principales supuestos que da origen a este modelo es que el éxito de un curso de acción de una circunstancia pasada no implica el éxito de esa línea de decisión en otra. El contexto es dinámico, los niveles de complejidad son diversos y por ello la forma en la que se toman decisiones debe ajustarse de manera particular a cada escenario.

Con el modelo *Cynefin* se pueden caracterizar los contextos o las situaciones como simples, complicados, complejos y caóticos (Ilustración 1). Los contextos simples se identifican por ser estables y por tener relaciones claras entre causas y efectos. Las decisiones son más sencillas de tomar por el nivel de conocimiento que hay sobre el curso de acción a seguir. Por eso, los líderes se encargan de gestionar a partir prácticas establecidas que se sabe funcionan para responder a cada situación (Snowden & Boone, 2007).

Ilustración 1: Modelo Cynefin



(Snowden & Boone, 2007, p. 4)

Los contextos complicados se caracterizan por tener diferentes respuestas correctas y la elección de aquella respuesta que más se ajusta, no es obvia para todos los agentes de decisión. Esto implica que quien decide debe ser un experto en el tema a tratar para que, luego de percibir el entorno, pueda analizarlo con cuidado y dé la respuesta más adecuada.

La diferencia con los contextos complejos es que no hay una respuesta o un curso de acción correcto. Los autores del modelo lo denominan el terreno de las incógnitas desconocidas (*unknown unknowns*) ya que hay imprevisibilidad y cambios continuos. A su vez, afirman que la mayoría de los negocios contemporáneos se ubican en esta categoría del modelo. En este contexto, lo más adecuado es no imponer un curso de acción sino sondear, para luego responder con base en el camino que se perciba como el mejor a seguir. En otras palabras, decidir sobre un plan de acción con resultados previstos es un error al tratarse de situaciones complejas (Snowden & Boone, 2007).

Finalmente están los contextos caóticos que enfrentan a las personas con turbulencia, inexistencia de patrones y de relaciones causa-efecto claras. Son las situaciones completamente desconocidas que requiere en primera instancia un conjunto de acciones para establecer cierto orden. A partir de este intento de dar estructura a lo caótico, se toman decisiones que permitan un cambio hacia un contexto complejo. Esta modificación en el tipo de contexto permitiría a los agentes de decisión a identificar ciertos patrones y posibles cursos de acción a seguir (Snowden & Boone, 2007).

Cabe resaltar que el diagnóstico inicial de un contexto (simple, complicado, complejo o caótico) no lo excluye de un cambio. El entorno puede variar de manera inesperada y está en la capacidad del líder o del encargado de la toma de decisiones percibir los cambios que ocurran para hacer un ajuste sobre el diagnóstico del contexto y con base en ello, sobre las decisiones que se tomen (Snowden & Boone, 2007). Independientemente de los cambios que ocurran, según la lectura que se tenga del contexto se toman decisiones con características e intenciones diferentes (Abubakar et al., 2019).

Es así como se va estableciendo una relación entre el análisis del contexto bajo este modelo y los criterios de decisión ya expuestos. En entornos simples sería natural decidir a partir del conocimiento y las prácticas ya establecidas – podríamos hablar de la evidencia científica disponible y del conocimiento ya probado (datos) de la organización sobre el tema en cuestión, e incluso del uso de tecnología que automatiza las decisiones.

En contextos complicados y complejos, es fundamental el conocimiento experto de quien decide. Por eso podría decirse que un agente de decisión que apele a su intuición basada en una sólida experiencia previa y en conocimientos fundamentados, estaría actuando de manera acorde. Acá estaríamos hablando de una intuición balanceada con otros criterios, enfoque que es reconocido por diferentes investigaciones (Campbell & Whitehead, 2010; Davenport, 2009; Elbanna & Child, 2007 en Abubakar et al., 2019).

Por último, en contextos caóticos en los que la incertidumbre es elevada, el criterio de decisión por excelencia sería la intuición. Debido a que se desconocen patrones y las posibles consecuencias y suele no haber tiempo suficiente para buscar referencias similares, se eligen los cursos de acción con base en las experiencias y emociones de las personas implicadas (Korte, 2003). No obstante, hay una postura contraria: si hay incertidumbre, es más adecuado apelar a criterios racionales (Bourgeois & Eisenhardt; 1988; Leblebici & Salancik, 1981; Narayanan & Fahey, 1982 en Dean & Sharfman; 1993). Ante la escasa información que hay, es necesario buscar datos o referencias que cierren la brecha entre la información existente (que es poca) y la información requerida (Dean & Sharfman; 1993). También podría apelarse al uso de la tecnología que esté al alcance de la organización para que sea ella quien decida u oriente las decisiones de los profesionales (Darioshi & Lahav; 2021; El Hajj, 2023; Salazar Pazmiño, Toledo Andrade & Andrade Montalvo, 2023).

De esta manera, se propone que el análisis del contexto es el primer paso para determinar qué criterio de decisión es el más adecuado para elegir el curso de acción. Esta propuesta es justamente uno de los puntos que se podrá analizar a la luz de los resultados de la investigación.

2.2 Reclutamiento y selección en el marco de la gestión del talento

Algunos de los temas más importantes en RRHH son cómo elegir o identificar a los mejores empleados, cómo motivarlos efectivamente mediante la definición apropiada de objetivos y lograr una adecuada gestión del talento (Rynes, Colbert & Brown, 2002). Este concepto, gestión del talento, podría decirse que es uno de los más usados en las últimas dos décadas en el campo de la gestión humana y, sin embargo, aún no hay consenso en la academia ni en la práctica sobre su definición (Al Ariss, Cascio & Paawe, 2014; Lewis & Heckman, 2006; Thunnissen, 2016).

De manera más específica, la gestión del talento surge como un tema central a finales de la década del 90 a partir del informe de McKinsey Consulting Group en el que se habla sobre la guerra del talento (Alonso & García Muina, 2014; Björkman & Smale, 2010). En tal *guerra* las organizaciones entran en “competencia por los mejores trabajadores, que impulsan los resultados de la organización (demanda de talento) y su escasez mundial, en particular en los principales mercados emergentes (oferta de talento)” (Björkman & Smale, 2010, p. 30).

Se ha hablado de la gestión del talento como el nombre más moderno de las prácticas de Recursos Humanos. También se lo asocia exclusivamente a las prácticas de planificación de cuadros de sucesión y a la gestión de colaboradores con talento (Al Ariss, Cascio & Paawe, 2014). Para los fines de este trabajo se concibe la gestión del talento desde el aporte de Cappelli (2008), entendido como el conjunto de actividades que permiten la “identificación, atracción, desarrollo, retención y recolocación de los empleados individuales que poseen un particular valor para la organización, tanto por su alto potencial para el futuro como por la importancia de sus puestos actuales” (Alonso y García Muina, 2014, p. 1012).

A pesar de los diferentes enfoques señalados anteriormente, sí hay acuerdo sobre la ventaja competitiva que representa la efectiva gestión del talento para las organizaciones (Cappelli, 2009; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Stahl et. al, 2016). De acuerdo con Stahl et. al (2016), lograr esta ventaja competitiva a partir de la gestión del talento depende de que las organizaciones adhieran a algunos principios claves: alineación con la estrategia, consistencia interna entre las prácticas de la gestión del talento a lo largo del tiempo, ajuste a la cultura organizacional, participación de los diferentes niveles de gestión y el desarrollo de una marca empleadora diferencial para atraer al talento más adecuado para la organización.

El reclutamiento y la selección son los procesos que dan inicio al conjunto de prácticas que se conciben en la gestión del talento y justamente por ello son de altísima relevancia. Si el reclutamiento y la selección no se desarrollan de una manera efectiva como consecuencia del conjunto de decisiones implicadas, las otras actividades (desarrollo, retención y recolocación de los empleados) y la promesa de la ventaja competitiva a partir del talento se verían comprometidas (De Fruyt, 2019; Mahjoub & Kruyen, 2021).

En el proceso de reclutamiento y selección los profesionales de Recursos Humanos tienen el objetivo de decidir de manera anticipada qué candidatos podrían ajustarse a las exigencias de un cargo específico y a la cultura de la organización, para así garantizar el mejor desempeño en el futuro (Pfeffer & Sutton, 2006a, 2006b). Esta decisión supone una predicción sobre el rendimiento de un futuro colaborador con base en determinada información sobre su pasado y su presente, involucrando datos como estudios, experiencia previa, referencias de terceros y rasgos de personalidad. Vale la pena resaltar que esta decisión que anticipa el futuro de la persona en la organización es el insumo necesario para que el líder de la vacante en juego elija el candidato de mejor ajuste (Burkus & Osula, 2011; Carless, 2009; Evuleocha, Ugbah & Law, 2009; Gonzalez et al., 2019; Russell & Bennett, 2015). Si bien hay momentos en los que los profesionales de RRHH toman la decisión final de contratación (por ejemplo, cuando son los dueños de la vacante), en este trabajo nos enfocaremos en los

procesos de reclutamiento y selección en los que RRHH brinda su servicio experto a otras áreas de la organización.

2.2.1 Decisiones y criterios de decisión en el proceso de reclutamiento y selección

Tal y como se mencionó en el apartado anterior, en el proceso de reclutamiento y selección los profesionales de RRHH toman una serie de decisiones que son el insumo principal para que otros tomen la decisión final de contratación de un candidato. Cada proceso de reclutamiento y selección es único en la medida que responde a los requerimientos específicos de la vacante en cuestión y de las necesidades de la organización en determinado momento. Es un proceso de vital importancia en las organizaciones y de altísimo impacto, en tanto es uno de los mecanismos para llevar a la organización los conocimientos y las capacidades que requiere para cumplir con la estrategia y las metas previstas (Ore & Sposato, 2021).

De manera general, se pueden agrupar las decisiones involucradas en estas prácticas de gestión del talento de la siguiente manera:

1. Cómo atraer a los candidatos idóneos, es decir el reclutamiento en sí mismo.
2. Qué metodologías y/o herramientas utilizar para evaluar a los candidatos para definir quiénes avanzan en el proceso por su mejor ajuste a la vacante. Este momento contiene las fases iniciales de la selección de los candidatos.
3. Qué candidatos se presentan a la persona a cargo de tomar la decisión final de contratación y qué información se comparte. La última fase describe la presentación de la terna, es decir la entrega de los insumos para que el dueño de la vacante toma la decisión final de contratación, siendo el cierre del proceso de selección.

Es así como se segmentarán los procesos de reclutamiento y selección del talento en este trabajo para estudiar en detalle las decisiones implicadas en cada

uno de estos momentos (Birkman Fink, 2011; Evuleocha, Ugbah & Law, 2009; Kishnani, 2019; Russell & Bennett, 2015).

En los próximos apartados se describen cada una de las tres etapas mencionadas, considerando las decisiones más relevantes que los profesionales de RRHH deben tomar, partiendo de las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los medios para reclutar talento? ¿Qué aspectos del ser se debe considerar en el proceso (ej. la personalidad)? ¿Qué métodos y/o pruebas se utilizan para evaluar esos aspectos? (Birkman Fink, 2011; Russell & Bennett, 2015; Rynes, Colbert & Brown, 2002). De manera articulada, se presentan los criterios de decisión ya desarrollados en apartados anteriores y cómo la inclinación sobre uno u otro tiñe las decisiones de los profesionales de RRHH.

2.2.1.1 *Reclutamiento: cómo atraer a los candidatos idóneos*

La gestión del talento inicia con el reclutamiento, cuyo principal objetivo es atraer un *pool* de talento adecuado para cubrir una vacante. Esto implica desafíos como el entendimiento en detalle de la vacante y del perfil deseado, las estrategias de atracción y la búsqueda de candidatos que se ajusten a los requisitos. El reclutamiento es una práctica de suma importancia en RRHH y en las organizaciones porque es el punto de partida de los otros procesos del área. Esto implica que, si se toman decisiones equivocadas, los procesos que continúan se verán impactados seriamente (De Fruyt, 2019; Mahjboub & Kruyen, 2021).

Teniendo en cuenta los principales desafíos del reclutamiento, se infieren que las decisiones que los profesionales deben tomar en este proceso son cómo construir el perfil del cargo y del candidato, cómo atraer a la suficiente cantidad de candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para el puesto a cubrir y cómo realizar el *screening* inicial de los perfiles para elegir quiénes avanzan con la instancia de la evaluación en profundidad (De Fruyt, 2019). Estas decisiones a su vez se pueden segmentar en elecciones sobre el procedimiento para elaborar el perfil del cargo y del candidato, la fuente de reclutamiento (externa o

interna), las estrategias (tradicionales o de e-recruitment), qué contenido se incluye en el anuncio y las estrategias para hacer un primer filtro de la bolsa de candidatos.

A continuación, se analizan este conjunto de decisiones a la luz de los tres criterios desarrollados: intuición/experiencia, evidencia/datos y tecnología. En definitiva, el objetivo es comprender cómo cada criterio orienta de manera diferencial a los agentes de decisión hacia determinado curso de acción. De fondo está el interrogante: ¿qué tienen en cuenta los profesionales desde la perspectiva de cada criterio de decisión?

2.2.1.1.1 Construcción del perfil

El punto de partida del reclutamiento es la construcción del perfil del candidato y del puesto que se requiere cubrir para comprender en detalle qué características, conocimientos y habilidades debe tener el candidato ideal. Esto comprende también un entendimiento de las tareas que debe resolver en el día a día. Relevar esta información y lograr la consolidación del perfil ideal constituye un insumo importante para identificar los canales de reclutamiento más apropiados y establecer el estilo de comunicación adecuado para lograr la atracción de los candidatos que se ajustan tanto a la descripción del cargo como al perfil (Bizneo, 2023a; Indeed, 2023; Pérez, 2016).

2.2.1.1.1.1 Según la intuición

La construcción del perfil con base en la intuición del profesional de RRHH se caracteriza por el uso de entrevistas abiertas al líder de la vacante y a los ocupantes actuales del rol. El contenido de estas conversaciones puede variar de acuerdo con el criterio de cada profesional; sin embargo, se suelen indagar principales actividades que debe realizar un colaborador en ese puesto, qué aprendizajes podría adquirir, qué los motiva y qué suelen disfrutar en el trabajo (Pérez, 2016). Algunos profesionales aprovechan esta instancia para e identificar las habilidades y conocimientos necesarios para ejercer el rol, experiencia previa que debe tener y elementos de la cultura clave para el puesto (Johns, 2023). Con

base en esta información el profesional escribe el perfil con la estructura que le sea útil al equipo de reclutamiento. Esta utilidad estará dada por la comprensión en profundidad de qué perfil estarán buscando (Indeed, 2023).

2.2.1.1.1.2 Según la ciencia y los datos

Un enfoque más investigativo y estructurado para la elaboración del perfil del candidato contempla otros insumos además de las entrevistas que se detallaron en el apartado anterior. Se suma un análisis detallado de las funciones del cargo, entendiendo si el conocimiento y la habilidad asociada a cada tarea es excluyente, deseable o es algo que deberá aprender cuando ingrese a la organización. También se debe hacer una exploración de las características de los ocupantes actuales del cargo y que se desempeñan exitosamente: ¿qué los hace tan especiales? ¿qué competencias los hacen sobresalir de los demás? ¿cómo trabajan? ¿por qué fuente de reclutamiento llegaron? (Johns, 2023). A partir de estos datos, se definen las características del perfil a buscar, ajustadas a la realidad organizacional y los factores de éxito identificados.

Desde esta perspectiva se articulan diferentes estrategias para llegar a la consolidación de un perfil del candidato que contempla datos sobre el desempeño de los trabajadores actuales como referencia para determinar quiénes serán parte de la “muestra” de la investigación interna. A partir de este dato se obtiene información de tipo cualitativo sobre estas personas y su forma de trabajar. Dicha información es procesada para llegar a un perfil ideal del candidato. Hay quienes asemejan la construcción de este perfil con el proceso de definición de un *buyer persona* en marketing pues el proceso y el objetivo son similares: usar datos de colaboradores/clientes existentes para llegar a un prototipo de candidato/cliente que se entusiasme con la empresa/producto que se representa (Johns, 2023).

2.2.1.1.1.3 Según la tecnología

Con el uso cada vez más habitual de recursos basados en IA como ChatGPT, la construcción de un perfil del candidato se facilita en términos de esfuerzo y tiempo. El profesional de RRHH le ofrece al software la descripción detallada del cargo (nombre del rol, condiciones generales de contratación y actividades a desarrollar) y características de los ocupantes actuales. Se incluye información sobre la empresa como ubicación e industria, e incluso datos sobre la cultura organizacional. Finalmente se incluye información sobre el equipo de trabajo, preservando su anonimato. Esta información es general y contempla características de personalidad, experiencia, capacidades, conocimientos, desafíos que deben enfrentar y el desempeño actual. Esta información es usada por la IA para entrenarse y habituarse al tipo de lenguaje. Luego, se le solicita al software que genere la descripción detallada del perfil del candidato (Jennings, 2023; Marinos, s.f.).

La construcción del perfil del candidato con base en la tecnología es una decisión que hoy en día no está relegada a las empresas con los recursos más sofisticados. Las herramientas de acceso abierto como ChatGPT ponen al servicio de los profesionales la IA para cumplir con tareas de una forma que para los humanos llevaría mucho tiempo. La real ventaja que ofrece el uso de IA en esta instancia del proceso es el procesamiento veloz de grandes volúmenes de información para generar un perfil de acuerdo con los insumos ofrecidos. Puede pensarse que de esta forma se minimizan los sesgos y las descripciones idealizadas de los candidatos; sin embargo, pueden continuar presentes en los insumos que se le dieron a la IA (Maurer, 2023).

2.2.1.1.2 Fuentes y estrategias para la atracción del talento

Para lograr el objetivo principal del reclutamiento, las organizaciones deben tener un poder de atracción masivo en un periodo limitado. La premisa principal es que entre más candidatos se atraigan, es más probable conseguir a los talentos más adecuados para posteriormente ser elegidos (Liu, 2020). En esta instancia se incluye la identificación de un grupo potencial de candidatos a incluir en el

proceso, la atracción de dichos perfiles y su retención en el corto plazo para avanzar posteriormente con su evaluación.

Acikgoz (2019) distingue entre dos tipos de reclutamiento en función del público al que están dirigidos. Propone por una parte el reclutamiento orientado a personas que están activamente buscando trabajo y otros que potencialmente podrían ver las ofertas de empleo y que son considerados actores pasivos. También puede segmentarse el reclutamiento por la fuente principal: si se atraen personas fuera de la organización se considera reclutamiento externo y si se buscan dentro de la empresa se lo considera reclutamiento interno (Werther & Davis, 2008).

Adicionalmente a esta tipología, el reclutamiento puede segmentarse por los métodos utilizados para lograr la atracción de candidatos. Por una parte, están los anuncios tradicionales de empleo: referidos (conocidos de empleados activos en la organización) y ferias de empleo en instituciones educativas (Acikgoz, 2019; Werther & Davis, 2008). Por otra, están los anuncios en línea que pueden encontrarse en las páginas web de las empresas, bolsas de empleo y/o redes sociales orientadas al trabajo como LinkedIn (Jobvite, 2016).

Hablar de anuncios en línea necesariamente conlleva a mencionar el tipo de reclutamiento impulsado por el internet o *e-recruitment* (Heery & Noon, 2001, en Ore & Sposato, 2021). Este tipo de reclutamiento ha hecho que la práctica evolucione con los años y que se obtengan varios beneficios. Entre los más destacados está el alcance global, la disminución de costos (versus los anuncios físicos), la posibilidad de brindar más detalles e información sobre la vacante y sobre la organización y finalmente llegar a los candidatos pasivos (Mahjoub & Kruyen, 2021; Ore & Sposato, 2021). Si bien hay otros tipos de reclutamiento en la práctica como el pasivo (ferias de empleo, *networking*, contacto de profesionales en redes sociales por afinidad con la organización), *outsourcing* y *headhunting* (Nuñez, 2022), a los fines de este trabajo se va a limitar el proceso de reclutamiento de tipo activo y al realizado por los recursos internos de la organización y no por terceros.

2.2.1.1.2.1 *Según la intuición*

En términos de la fuente principal de reclutamiento (externo o interno), los profesionales de RRHH pueden elegir a cuál de ellas recurrir a partir de su intuición. En caso de inclinarse por el reclutamiento interno, esta decisión puede darse como consecuencia de políticas empresariales o por experiencias previas instaladas e incluso por sugerencia de otros actores y factores organizacionales (Werther & Davis, 2008). Adicionalmente, pueden optar por esta vía porque la ven como la fuente de reclutamiento de candidatos de mejor calidad (Jobvite, 2016).

Cuando se trata de reclutamiento bajo métodos tradicionales como la postulación de referidos, la intuición puede manifestarse en el primer filtro que se realiza sobre este tipo de candidatos. Inicialmente, este criterio de decisión se presenta en los colaboradores que postulan a conocidos por creer que tienen un ajuste a la organización y al perfil buscado (sin necesitar de un juicio experto para ello) (Arce, 2022; Schlachter & Pieper, 2019). Si bien acá la decisión de postulación la pueden tomar personas externas al área de RRHH, vale la pena resaltar cómo ocurre porque esto determina el ingreso de ciertos candidatos a la convocatoria.

Para ambos escenarios, reclutamiento interno o externo, los profesionales de RRHH deben decidir cómo elaborar el anuncio de la vacante para que logre impactar y atraer a las personas adecuadas. Cuando esta fase se ve impulsada por la intuición, puede haber escenarios diversos. Algunos se inclinan por avisos con información general sobre la vacante y la organización, otros incluyen aspectos sobre el entorno de trabajo y otros cuantos dan información detallada sobre estos tres aspectos, e incluso sobre temas adicionales (Feldman, Bearden & Hardesty, 2006).

2.2.1.1.2.2 *Según la ciencia y los datos*

La decisión sobre qué fuente de reclutamiento priorizar (externo o interno) desde el marco de las decisiones basadas en la evidencia parte de identificar los principales predictores del éxito de las contrataciones previas. Estos pueden ser

la personalidad, el desempeño, el ajuste a la organización, la satisfacción de los colaboradores y la rotación del personal. Con el análisis sobre el nivel de ajuste a los predictores de éxito, el reclutador puede analizar si el talento buscado se encuentra al interior o al exterior de la organización y, en consecuencia, decir a quiénes y cómo atraerlos (Contractrecruiter.com, 2023).

Cuando la decisión del reclutamiento está orientada al programa de referidos desde la óptica de las decisiones basadas en la ciencia y los datos, hay hallazgos que demuestran que es un método confiable de atracción de candidatos. Schlachter y Pieper (2019) realizaron un metaanálisis sobre este tema y encontraron que los empleados que ingresaron al *pipeline* de reclutamiento por referidos tienen mejor desempeño, es más fácil retenerlos (fidelizarlos) y demuestran comportamientos de mayor ajuste al puesto. También es considerado en la literatura como una vía apropiada porque les permite a los candidatos conocer en detalle varios aspectos de la organización y del puesto en cuestión, incluso antes de ingresar formalmente a la convocatoria. Es decir, que ingresan al proceso con más información en comparación a candidatos que entran por otras puertas. Este punto es fundamental porque es más probable la alineación de expectativas, lo que en consecuencia impacta en el desempeño y la fidelización de estos talentos.

Con relación a los anuncios de empleo, se puede decir que su objetivo es que sean lo más atractivos para incentivar las postulaciones de candidatos de acuerdo con las características de la convocatoria. Al respecto, se han desarrollado investigaciones para determinar qué información debe incluirse y que sea de impacto positivo en la atracción de los candidatos. Los hallazgos han sido contundentes: entre más precisa sea la información que se comparte, más atractivo es el anuncio y mayor impacto tiene en el atractivo organizacional (Feldman, Bearden & Hardesty, 2006; Liu, 2020).

En detalle, la atracción de candidatos es más efectiva si se incluye información específica sobre la organización, el puesto y el contexto organizacional. Contar con estos detalles contribuye a que los candidatos confíen en el anuncio e

identifiquen su ajuste con la organización y con la vacante. Por ello no solamente se lograría reclutar a candidatos para cubrir la necesidad de talento actual, sino que permitiría llegar a candidatos que en un futuro quisieran ser parte de la empresa (Feldman, Bearden & Hardesty, 2006).

2.2.1.1.2.3 Según la tecnología

Desde los 2000s se iniciaron investigaciones que ya predecían el impacto positivo de la tecnología en los diferentes procesos de RRHH. Los avances tecnológicos han impactado especialmente los procesos de reclutamiento y selección por la posibilidad de sumar al análisis más datos y por automatizar actividades típicamente realizadas por reclutadores (Nikolaou, 2021). Es así como el *e-recruiting* se vuelve una opción para los reclutadores no solamente por ser una de las principales fuentes de candidatos. A esto se suma que es reconocido por la *Society for Human Resources Management* (SHRM) – uno de los organismos más relevantes en gestión de personas a nivel mundial – como el mecanismo principal para atraer candidatos externos (Holm, 2012).

Aparece como una alternativa más ágil, masiva, de alto alcance, económica y que permite continuidad en el proceso (Bizneo, 2023c; Holm, 2012). Incluso, hay quienes hablan de reclutamiento 2.0 como una “(...) evolución del modelo tradicional de reclutamiento de personal. El concepto engloba todos aquellos procesos enfocados a captar talento –activo y pasivo– para cubrir las necesidades de una organización; pero también la adopción de nuevas tecnologías para la ejecución del mismo” (Bizneo, 2023c).

Una de las decisiones que se debe tomar en el reclutamiento 2.0 es en qué fuente externa se va a buscar candidatos pues no hay una única solución. Las bolsas de empleo (ej. Computrabajo, Eempleo.com, Magneto, etc.) y las redes sociales (ej. LinkedIn, Facebook e Instagram) ofrecen datos de referencia que facilitan el proceso de decisión a partir de las características de los usuarios más habituales. Por ejemplo, si se está en búsqueda de un perfil joven (18 a 29 años) que le dé importancia al factor visual, Instagram es el canal más adecuado. Por

otra parte, si se busca a un perfil más senior con amplio recorrido profesional, LinkedIn será la red social más efectiva (Bizneo, 2023d).

Con la promesa de que la tecnología conduce a los profesionales a tomar mejores decisiones, los algoritmos y la Inteligencia Artificial (IA) han empezado a ocupar un lugar cada vez más popular en el proceso de reclutamiento. Algunas de las acciones que realizan son escribir las publicaciones de las vacantes sin sesgos con el objetivo de atraer a los talentos más adecuados y tener conversaciones con los candidatos a través de *chatbots* (Jeffery, 2017; Hiring with Analytics, 2017). Adicionalmente, impulsar el reclutamiento 2.0 permite que los candidatos accedan a más información sobre la organización, el entorno y la vacante, en comparación a métodos más tradicionales (Bizneo, 2023c).

2.2.1.1.3 Métodos para realizar el primer filtro o screening inicial

Una vez se cuenta con una bolsa de candidatos por cualquiera de las fuentes previamente detalladas, se avanza en el proceso de reclutamiento con un primer filtro o *screening* inicial de los candidatos. Nikolaou (2021) incluye esta instancia dentro del proceso de atracción del talento al ser una primera evaluación de los candidatos con base en el ajuste a las características iniciales de la vacante. Es decir, aún estamos en un momento muy incipiente de evaluación que todavía no da insumos para predecir el desempeño de los candidatos.

El primer filtro que se realiza al *pool* de talentos permite reducir la cantidad de CVs que pasan a la instancia de selección propiamente dicha. Adicionalmente, su objetivo es asegurar que los perfiles que continúan en las siguientes etapas están alineados con los requerimientos de la organización y, en consecuencia, que serán evaluados con mayor efectividad (HR Focus, 1999; Heaslip, 2023).

2.2.1.1.3.1 Según la intuición

Cuando se realiza el primer *screening* de perfiles, los profesionales del área se vuelven grandes expertos en obtener una impresión bastante amplia de los

candidatos con tan solo algunos segundos viendo su CV. Los reclutadores infieren características de los candidatos a partir de su hoja de vida y con ello *determinan* la empleabilidad del candidato. Uno de los principales hallazgos de la investigación de Zakrizevska y Litvina (2016) es que la intuición de los reclutadores al servicio del *screening* les permite evaluar mejor ciertas dimensiones de la personalidad de los candidatos, en comparación con personas no expertas en reclutamiento.

De manera particular, el *screening* inicial según la intuición puede favorecer a aquellos que ingresaron como referidos por sobre aquellos que no lo son, debido a sesgos emocionales y/o prejuicio psicológico (Arce, 2022). De hecho, los profesionales de RRHH consideran que los candidatos referidos son de alta calidad y el 82% afirman que es la fuente de reclutamiento con mejor retorno de la inversión (Bizneo, 2023b; Jobvite, 2016).

De manera general, los reclutadores se apoyan en su intuición principalmente en esta fase del proceso justamente porque les permite obtener una primera impresión del candidato en la que confían mucho. De hecho, Laszlo Bock, ex vicepresidente de RRHH de Google, comentó que posteriores fases de evaluación con entrevistas son una pérdida de tiempo porque simplemente servirían para confirmar esa primera impresión del candidato que logran los reclutadores (Jeffery, 2017).

Sin embargo, Zakrizevska y Litvina (2016) también demostraron que los juicios que elaboraban los profesionales no son tan precisos como se creería. Así se suman a las apreciaciones de otros académicos que sostienen que los juicios basados en la intuición son poco confiables al punto de considerar que deben equilibrarse con otras fuentes de información para disminuir estos riesgos (Cockroft, 2006; Sutherland & Wöcke, 2011).

2.2.1.1.3.2 Según la ciencia y datos

Desde la óptica de la evidencia (ciencia y datos), el perfil del candidato y del puesto se construye con base en datos de los ocupantes actuales del cargo para extraer los predictores del desempeño. Justamente es contra esta información con la cual se evalúan los perfiles que ingresan en la convocatoria, para validar que cumplan con los requisitos mínimos. Para cumplir con este objetivo, se utilizan *tests* que evalúen esos predictores del desempeño que se incluyeron en el perfil como habilidades, comportamientos, características de personalidad y aptitudes. Como todo *test*, se debe velar porque cumplan con la promesa de validez y confiabilidad para que su implementación valga la pena y respete las máximas de la evidencia científica (Dale, 2021; Heaslip, 2023).

La promesa de esta vía para realizar el primer filtro de candidatos es asegurar una revisión sin sesgos para identificar a los más apropiados, a la vez que mejora la efectividad del proceso y se reducen costos. Según Bateson et. al (2013), tener un grupo más reducido de candidatos que ya tenga probado su ajuste al cargo, hace que la inversión sea menor en las siguientes etapas del proceso, que son las más especializadas y personalizadas (Heaslip, 2023).

2.2.1.1.3.3 Según la tecnología

El uso de IA en el reclutamiento ofrece grandes bondades al estar junto con *Applicant Tracking Systems* (ATS). Esta combinación permite que el proceso de *screening* de CVs sea más ágil, abarcativo y preciso. Este tipo de herramientas almacenan las hojas de vida, buscan coincidencias de palabras clave en los documentos y pueden ampliar la búsqueda de información del candidato en fuentes de acceso público (Nikolaou, 2021). Con todos estos datos, es el mismo ATS el que arroja los perfiles que se ajustan a las características más relevantes de la convocatoria y excluye a los candidatos que no las cumplen. Así, es el *software* el que se encarga de tomar la decisión y da un cierre al proceso de reclutamiento para dar paso a la selección de los candidatos.

Esta acción es un punto que actualmente se está cuestionando fuertemente por las implicaciones éticas y legales. Con el uso de tecnología, y en pro de obtener más datos para mejorar la calidad del análisis durante el reclutamiento, las empresas acceden a información adicional de los candidatos sin su consentimiento (González et al., 2019).

2.2.1.2 Selección: métodos y variables para evaluar el talento

El proceso de selección consiste en evaluar en profundidad a los candidatos que hayan pasado ya por el proceso de reclutamiento. Esta fase es clave porque permite que el profesional de RRHH realice las pruebas de idoneidad de acuerdo con el cargo a cubrir y la implementación de los métodos que se consideren necesarios para evaluar a los candidatos (Werther & Davis, 2008). En otras palabras, la selección de los candidatos implica un refinamiento de las decisiones tomadas durante el reclutamiento y la puesta en marcha de filtros adicionales para elegir a los mejores candidatos del *pool* de talentos. En detalle, las principales decisiones que los profesionales de RRHH deben tomar es qué o cuáles aspectos van a evaluar y cómo van a evaluar a los candidatos (De Fruyt, 2019; Nikolaou, 2021).

Las habilidades de los profesionales de RRHH ocupan un lugar clave en esta instancia, pues dependen de ellas – y de los criterios de decisión usados – para obtener más información sobre los candidatos (Evuleocha, Ugbah & Law, 2009). A partir de los detalles que se obtengan de los participantes del proceso, los profesionales del área construyen hipótesis sobre el futuro desempeño, satisfacción y retención de esas personas en el caso de que ingresen a la organización (Miles & Sandler-Smith, 2014).

2.2.1.2.1 Variables que se evalúan en los candidatos

Las variables que se suelen evaluar durante la selección son la personalidad de los candidatos, habilidades cognitivas, el *fit* cultural y el ajuste de la persona al puesto de trabajo y a la organización. Estos últimos dos se definen a partir de la

alineación entre conocimientos, habilidades y capacidades de los candidatos con las demandas de la vacante (Sutherland & Wöcke, 2011).

El *fit* o ajuste a la cultura se ha vuelto una variable determinante en la selección de personal, ya que contempla diferentes elementos de la persona en función de las características de la organización y las expectativas que tiene sobre quienes la conforman. Algunos de los elementos que se evalúan para confirmar el *fit* cultural son la forma de tomar decisiones y de resolver problemas, el ritmo de trabajo, métodos de comunicación y comportamientos específicos en el entorno laboral (Evuleocha, Ugbah & Law, 2009).

Adicionalmente a los datos que se deciden evaluar de los candidatos, los profesionales del área deben elegir la información del entorno organizacional que considerarán para contrastar con los hallazgos de los candidatos. Por ejemplo, la cultura y la estructura organizacional, las características de personalidad del líder de la vacante y de las personas que ya hacen parte del equipo de trabajo, tipos de relaciones habituales con *stakeholders* y situación particular de la empresa son aspectos que podrían incluirse (o no) dentro de la selección (Birkman Fink, 2019; Evuleocha, Ugbah & Law, 2009; Russell & Bennett, 2015).

2.2.1.2.1.1 Según la intuición

Los hallazgos científicos son contundentes desde hace más de dos décadas sobre los constructos que deben evaluarse y cómo debería hacerse. Sin embargo, en la práctica e incluso desde SHRM se reconoce que hay una combinación de criterios para la toma de decisiones en selección. Se ha visto que el criterio intuitivo es el más frecuente porque los profesionales ven necesario hacer una lectura adicional a la que ofrecen los *tests* promovidos por la ciencia.

Los selectores involucran su intuición en el proceso en parte para evaluar *fit* cultural y en otra, para desarrollar conexión con la persona (y quizás obtener otras lecturas adicionales) (Slaughter & Kausel, 2014). La intuición también lleva

a los profesionales de RRHH a evaluar la apariencia del candidato como insumo para capturar aspectos de su personalidad, competencias – es decir, su utilidad en la organización - y su atractivo social. A pesar de que la intuición se ha cuestionado como criterio para decidir qué variables evaluar durante la selección, su efectividad en profesionales con alta experiencia es mayor que en no expertos (Zakrizevska & Litvina, 2016).

2.2.1.2.1.2 *Según la ciencia y los datos*

La selección de personal basada en la evidencia se concibe como un proceso de decisión estructurado, justo y objetivo. La objetividad se vuelve un factor diferencial de las decisiones basadas en la evidencia científica ya que se eligen los criterios a evaluar sin la intervención de sentimientos ni opiniones (Guest, 2019). Este criterio de decisión conduce a los profesionales a elegir variables que se hayan probado como válidas y confiables para predecir el desempeño futuro de los candidatos y su alineación con el puesto y con la organización.

Desde hace más de 20 años, y a partir de un metaanálisis de 85 años de investigación, Schmidt y Hunter (1998) identificaron los métodos y las variables que funcionan mejor para seleccionar personal. Confirmaron que la variable que predice mejor el desempeño futuro y la habilidad de aprendizaje cuando no hay experiencia previa es el GMA, es decir las habilidades mentales generales (GMA por sus siglas en inglés). El GMA incluye resolución de problemas, atención al detalle, pensamiento aritmético, vocabulario y gramática, entre otras (Schmidt & Hunter, 1998). A esta variable se le suman las habilidades, competencias y conocimientos que debe tener la persona para desempeñarse efectivamente en el cargo, *fit cultural* y la personalidad (De Fruyt, 2019; Schmidt & Hunter, 1998; Slaughter & Kausel, 2014; Sutherland & Wöcke, 2011).

2.2.1.2.1.3 *Según la tecnología*

Debido a que el uso de la tecnología como criterio de decisión está altamente apalancado en la evidencia (ciencia y datos) disponible, las variables que se evalúan son muy similares a las que se detallan en el apartado anterior:

habilidades cognitivas, ajuste del candidato al puesto de trabajo y personalidad (Jeffery, 2017; Langer et. al, 2019 en Nikolaou, 2021). Como se ha mencionado en otros apartados, la principal diferencia radica en que la evaluación de estas variables está mediada por las herramientas tecnológicas.

A pesar de ofrecer la posibilidad de evaluar todas estas variables, la IA ofrece un alcance limitado cuando se trata de evaluar el *fit* cultural de los candidatos, de acuerdo con lo señalado por Rachel Bitte, directora de *Talent Acquisition* en Jobvite. Bitte sostiene que esta variable difícilmente podrá ser valorada con precisión por tecnología porque depende de la interacción del candidato con una persona, en este caso, el profesional de RRHH (Albarracin Pons, 2023).

2.2.1.2.2 Métodos para la evaluación de candidatos

Cuando se han decidido qué variables evaluar durante un proceso de selección, hay una decisión que viene aparejada: ¿cómo realizar dicha evaluación? La respuesta a esta pregunta tendrá variaciones en función del criterio de decisión que prime en el profesional de RRHH y justamente es esto lo que se desarrolla a continuación.

2.2.1.2.2.1 Según la intuición

La intuición como criterio de selección es el elefante en la sala: cada vez más los profesionales se apoyan en su habilidad para realizar lecturas de los candidatos mediante entrevistas no estructuradas. Los profesionales tienen la percepción de que con este tipo de abordajes pueden “leer entre líneas” en el discurso de la persona y así obtener *insights* sobre diferentes aspectos del candidato (Birkman Fink, 2011). La confianza que tienen los profesionales de RRHH en este criterio es tan alta que llegan a desestimar el uso de *tests* o incluso modificar la entrevista estructurada por una abierta, aun cuando los hallazgos científicos sugieren lo contrario (Miles & Sandler Smith, 2014; Slaughter & Kausel, 2014; Werther & Davis, 2008).

Los profesionales de RRHH confían en su capacidad para predecir el desempeño futuro de los candidatos, la personalidad, el impacto que va a generar y el *fit* cultural a partir de entrevistas abiertas. La excesiva confianza en la intuición se debe a que ésta es el resultado de sus experiencias y aprendizajes previos. La decisión de evaluar a los candidatos con base este criterio puede justificarse no solo por su sobreestimación. Cuando hay recursos limitados y las organizaciones no pueden acceder a *assessment centers*, *tests* de personalidad y/o no hay suficiente tiempo para hacer el proceso, parece que la intuición es el único criterio viable para decidir (Miles & Sandler Smith, 2014).

Si bien los profesionales del área confían en la intuición como predictor de varios aspectos clave, también son conscientes de que este criterio podría estar basado en estereotipos y que, en consecuencia, podrían hacer juicios sesgados sobre los candidatos. También manifiestan desconfiar de la intuición por su carácter irracional, por su imprecisión y por falta de consistencia. De hecho, hay evidencia científica que respalda estas apreciaciones de los profesionales. Se ha demostrado que las entrevistas no estructuradas no son las más adecuadas porque no mitigan los sesgos del evaluador y no permiten indagar todos los aspectos necesarios (Rynes, Colbert & Brown, 2002). Así, se ven apreciaciones ambivalentes sobre este criterio: hay excesiva confianza cuando hay sobrecarga de información o cuando han tenido experiencias positivas en el pasado y desconfianza por su propia naturaleza (Miles & Sandler Smith, 2014).

2.2.1.2.2.2 *Según la evidencia y datos*

La objetividad buscada en la selección basada en la ciencia y en los datos no solo se obtiene a partir de la definición de las variables a evaluar, sino también a partir del uso de herramientas de evaluación válidas y confiables. En otras palabras, los métodos de evaluación deben ser consistentes y útiles para medir aquello que se pretende medir. También deben tener validez predictiva, es decir que con la evaluación de las variables elegidas se pueda predecir el desempeño en el puesto, comportamientos cívicos, adaptabilidad y comportamientos contra productivos (Guest, 2019).

De acuerdo con la investigación científica y el análisis de utilidad y validez, una batería de *tests* en el proceso de selección debería componerse de una evaluación cognitiva para medir GMA, entrevistas estructuradas, al menos un *assessment center* para evaluar conocimiento sobre el puesto y una prueba de integridad. La elección de las evaluaciones debe realizarse de forma que se pueda relevar el mismo constructo (ej. orientación al cliente) con diferentes métodos para mejorar la validez de la evaluación (De Fruyt, 2019; Schmidt & Hunter, 1998). Según Schmidt y Hunter (1998), los métodos más útiles para evaluar candidatos durante el proceso de selección son la combinación de la evaluación del GMA con entrevistas estructuradas (Carless, 2009).

Hay quienes deciden incorporar *tests* de personalidad como herramienta para confirmar el instinto del selector y otros que eligen sumarlas en el proceso de evaluación para predecir con mayor precisión el comportamiento futuro en el trabajo (Birkman Fink, 2011; Carless, 2009; De Fruyt, 2019; Pfeffer & Sutton, 2006a, 2006b). Los autores que promueven la evaluación de la personalidad afirman que ha habido avances significativos en la precisión de la medición de factores de la personalidad y de habilidades cognitivas gracias a la psicometría. Esta información es fundamental para predecir mejor el grado de ajuste de la persona al puesto. Al ser elementos que tienen poca (o nula) variación porque son estructurales, se podría comprender si es adecuado avanzar en el proceso de selección (Russell & Bennett, 2015).

2.2.1.2.2.3 Según la tecnología

Gracias a la innovación y a los desarrollos más recientes asociados al boom del uso de datos para tomar decisiones, se han incorporado herramientas de IA y ML en los procesos de selección. Según Deloitte, la ejecución de la selección con estas tecnologías ha aumentado en un 27% entre el 2020 y el 2022 (Albarracin Pons, 2023). Recientemente se ha hablado que estos recursos son *Automated Employment Decision Tools* (AEDT) y se los define como los procesos elaborados por ML, modelos estadísticos o IA que derivan en un puntaje, clasificación o recomendación sobre candidatos, con la posibilidad de reemplazar el proceso de decisión de una persona (Maurer, 2023).

Cuando se incluyen estas herramientas, se hace una apuesta a que aceleran el proceso e impulsan la efectividad de las decisiones que se toman al disminuir los sesgos del selector, incorporar datos de las redes sociales de los candidatos, aprovechar la neurociencia y la gamificación, entre otros. Un dato no menor: usar este tipo de tecnología permitiría predecir con mayor precisión el desempeño futuro de la persona cuando esté en el puesto de trabajo (Gonzalez et al., 2019). Estos son grandes ventajas asociadas al uso de IA y del análisis de grandes volúmenes de datos en el proceso de selección. No obstante, es claro que, si los profesionales del área no tienen aptitudes analíticas, la habilidad para aprovechar al máximo estos *insights* es limitada (Ore & Sposato, 2021).

Algunas de las actividades que se realizan impulsadas por la IA y el ML para tomar decisiones con datos son evaluar el nivel de ajuste al puesto con base en un análisis de expresiones faciales, lenguaje corporal, tono de voz, tiempo entre respuestas y la búsqueda de información en redes sociales para validar información dada por el candidato durante el proceso (Jeffery, 2017; Langer et. al, 2019 en Nikolaou, 2021).

Las preocupaciones éticas sobre el uso de la IA en selección tienen que ver con la presencia de sesgos en el proceso de decisión. Si bien las herramientas hacen predicciones con base en el análisis de datos, podrían estar entrenándose con sesgos desde el inicio (finalmente, son los humanos quienes programan las bases iniciales de estas herramientas). De hecho, recientemente se sancionó una ley en Nueva York que promueve las auditorías en sesgos a las AEDT justamente para prevenir y atacar esta problemática (Maurer, 2023). Por otra parte, hay autores que afirman que el uso de IA puede disminuir los sesgos porque permitiría que se seleccionen personas que no son similares a los profesionales de RRHH involucrados en el proceso (Ore & Sposato, 2021).

Hasta el momento, la ciencia ha demostrado que las decisiones sobre selección tienen mayor validez cuando siguen reglas estandarizadas a diferencia de las decisiones que se toman con base en juicios a partir de información más inconsistente. Por ello, podría pensarse que las AEDT sí son tecnologías

favorables para el proceso de selección. No obstante, aún falta evidencia científica suficiente que demuestre que efectivamente son métodos más potentes que los tradicionales. Además de esta consideración, hay una preocupación latente sobre la percepción desfavorable que tienen los candidatos que participan en procesos impulsados por IA y ML: sienten desconfianza en la organización, la perciben como fría y distante y dudan de la precisión de los resultados (Gonzalez et al., 2019).

2.2.1.3 Presentación de la terna: insumos para la decisión final

Con base en la información de los candidatos y la información de la organización, se debe decidir qué candidatos tendrían el mejor ajuste a los requerimientos y podrían tener el mejor desempeño futuro en el puesto de trabajo. Esta decisión es fundamental en el proceso de selección en tanto se pone el conocimiento experto del profesional de Recursos Humanos al servicio del cliente interno (líder de la vacante) para que sea él/ella quien tome la decisión final de contratación.

La construcción de la terna o lista corta de candidatos debe ser la consecuencia natural de los procesos de reclutamiento y evaluación ya realizados. Es decir, que debe contener a los aspirantes que superaron las evaluaciones y avanzaron hasta el final del proceso. Por ello, se espera que se haga con rigurosidad, con el material de soporte correspondiente y argumentada (OccMundial, 2018). En la práctica, se suelen generar informes de los candidatos finalistas y se incluye la información relevante sobre estos candidatos para facilitar la decisión de contratación (Bizneo, 2023e; OccMundial, 2018).

Es así como desde Recursos Humanos se debe decidir quiénes conformarán la lista corta de candidatos y qué información se comparte con el líder de la vacante. ¿Le comparte los resultados completos de las pruebas? ¿Da una valoración experta y genera recomendaciones sobre a quién se debería contratar? (Carless, 2009).

2.2.1.3.1 Según la intuición

En el mundo laboral la intuición tiene mejor ajuste en entornos complejos, inciertos y con presión de tiempo. Tan así es, que los líderes experimentados tienden a guiar sus juicios de selección con base en el “corazonadas”. Eso ha llevado a que haya una creencia muy instalada sobre la mejor forma de elegir al empleado adecuado: a partir de la experiencia y de la intuición (Miles & Sandler Smith, 2014).

La práctica más habitual para la conformación de la lista corta es realizar una comparación entre candidatos a partir del cumplimiento de requisitos excluyentes y deseables de la vacante a cubrir. Los requisitos que se suelen incluir son nivel educativo, experiencia laboral, certificaciones, competencias y resultados de las evaluaciones. El profesional de RRHH le asigna un puntaje a cada requisito en función del cumplimiento alto, medio o bajo del candidato y luego se calcula un puntaje promedio. Es a partir de este valor que se define quiénes hacen parte de la terna (Bizneo, 2023e; BirghtHR, 2023; OccMundial, 2018; Personio, 2023; Sullivan, 2023). Si bien podría pensarse que esta descripción alude al criterio de decisión basado en datos, no se lo considera como tal porque no hay un procesamiento ni análisis de datos objetivo. Es el profesional de RRHH el que define con su intuición y experiencia previa el puntaje de cada criterio (ej. 2 de 3 puntos en el requisito de los estudios requeridos por un cumplimiento medio).

Otra manifestación del criterio de la intuición en la conformación de la lista corta es cuando los profesionales toman la decisión en función de las similitudes que tengan con los candidatos y qué tan agradables les hayan resultado y no porque sean los candidatos más idóneos para el puesto (Hirsch, 2018).

Si bien la mayoría de los profesionales eligen a quiénes presentar para la decisión final con base en su intuición, la evidencia sobre este tipo de decisiones intuitivas y por “corazonadas” es escasa en cuanto a la efectividad del proceso de decisión (Hirsch, 2018). Sin embargo, si al final del proceso de selección hay un *pool* de candidatos con perfiles muy parejos, la intuición es el criterio

recomendado para “desempatar” la competencia y definir quiénes son los candidatos para presentar al líder de la vacante – o en el caso de que en RRHH se toma de la decisión, para decidir quién ingresa a la organización – (Miles & Sandler Smith, 2014).

2.2.1.3.2 Según la ciencia y los datos

De acuerdo con lo señalado en apartados anteriores, la selección basada en la evidencia recomienda realizar evaluaciones cognitivas, de integridad y de personalidad para evaluar a los candidatos. Con base en los resultados de las evaluaciones, que por definición deben ser confiables, válidos y altamente predictivos, se obtienen los candidatos de mejor ajuste.

Superada esta instancia, el profesional de RRHH debe decidir qué información compartir con el líder de la vacante para que pueda elegir qué candidato ingresa a la organización. En pro de la transparencia, podría decidir compartir toda la información en crudo, es decir los resultados de las evaluaciones tal cual se obtienen. La limitación que se enfrenta es que posiblemente el líder de la vacante no tenga los conocimientos necesarios para interpretar estos resultados. Podría tener dificultades para transferir los resultados de los *tests* de personalidad al contexto laboral y para comprender en profundidad las evaluaciones de habilidades. En consecuencia, la práctica recomendada es compartir la información de personalidad que sea relevante para el cargo y una síntesis de aprobado o desaprobado para las habilidades necesarias para el rol a desempeñar (Carless, 2009).

2.2.1.3.3 Según la tecnología

Es similar el escenario de las decisiones basadas en ciencia y las decisiones basadas en datos respecto a la conformación de la lista corta. Dado que la instancia de evaluación se realiza con el uso de *Automated Employment Decision Tools* (AEDT), al final se obtienen puntajes, clasificaciones o recomendaciones sobre los candidatos (Maurer, 2023). A diferencia del escenario planteado en las decisiones intuitivas, estos resultados surgen de

reglas matemáticas, definición de condiciones y reglas de decisión seguidas por la tecnología y que deberían estar mínimamente sesgadas por el juicio humano (Morris, 2022).

Como se ha desarrollado, los procesos de reclutamiento y selección son trascendentales al ser el insumo de otras actividades de la gestión del talento y una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones. Podría decirse que estos procesos son una cadena de decisiones completamente articulada: cada elección que realiza el profesional de RRHH tiene un impacto en las decisiones que le suceden y en aquella que determina el cierre del proceso, a cargo del líder de la vacante.

Es evidente la forma en la que esta cadena de decisiones puede desarrollarse con diferentes matices dependiendo del criterio de decisión sobre el que parta el profesional de RRHH. Quienes se aferran a su intuición tendrán un proceso basado en la autoconfianza de su experiencia y conocimientos, lo que los ayudaría a que fuera más ágil la toma de decisión. Para aquellos que deciden con base en la evidencia, hay un enfoque de tipo investigativo y estructurado que tiene la promesa de una mejor calidad en el resultado. Por último, quienes están apoyándose en la tecnología como herramienta para decidir por ellos, tienen un proceso menos humanizado, pareciera que más efectivo, pero aún con grandes interrogantes por su novedad en el área.

Si bien estas serían las características generales del reclutamiento y selección impulsados completamente por cada uno de los criterios “en su estado puro”, también se describió la posibilidad de que la cadena de decisiones sea una trenza de criterios: inicialmente intuición, luego algo de evidencia, tecnología y finalmente algo más de intuición. Justamente la aproximación al campo es la vía por la que se pretende entender cómo es el proceso de decisión real de los profesionales de RRHH al diseñar y ejecutar las diferentes fases del reclutamiento y la selección del talento. ¿Se presenta la cadena de decisiones 100% basada en un único criterio o es más una mezcla de criterios al servicio de las decisiones de los profesionales?

3. Investigación de campo

3.1 Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados, el trabajo de campo se realizó con mandos medios/altos y con perfiles generalistas, es decir con personas que trabajan en Recursos Humanos con algún margen de toma de decisiones en la organización. Esta segmentación de la población considera que este tipo de perfiles son quienes por su nivel en la estructura organizacional han participado en el diseño de procesos de reclutamiento y selección y tienen la autonomía para tomar decisiones en dichos procesos. En esta población se indagó sobre los criterios que utilizan en la toma de decisiones en los procesos de reclutamiento y selección. Para tal fin, se construyó un cuestionario que permitiera capturar cómo deciden los profesionales del área en torno a los principales desafíos de dichos procesos.

Se diseñó el instrumento de evaluación teniendo como referencia el trabajo de González González y Bermúdez (2009) y el de Rynes, Colbert y Brown (2002). El primer grupo de autores realizó un cuestionario para “determinar el modelo de decisión usado por los gerentes e identificar las fuentes de información e indicadores (financieros y no financieros), así como las herramientas gerenciales más usadas en la toma de decisión” (pg. 84). La estructura de cada ítem del cuestionario consta de una afirmación/caso que puede resolverse mediante una decisión fundamentada en diferentes fuentes de información; cada tipo de fuente es una de las alternativas de respuesta dadas.

Por su parte, Rynes, Colbert y Brown (2002) diseñaron un cuestionario con afirmaciones que pueden ser verdaderas o falsas según los resultados de investigaciones sobre la gestión de RRHH. De su trabajo vale la pena resaltar las distintas dimensiones y subdimensiones incluidas en su instrumento que coinciden con las que se pretenden indagar en el presente estudio: reclutamiento y selección.

Siguiendo los aportes de estos grupos de investigadores, se construyó un cuestionario conformado por diferentes secciones. En la primera se preguntaba por datos sociodemográficos de los participantes y de las organizaciones en las que trabajan actualmente. La segunda sección consta de diferentes preguntas sobre el reclutamiento y la selección del talento que deben resolverse con base en tres alternativas de decisión: una basada en la intuición, otra basada en la evidencia (ciencia y datos) y otra basada en la tecnología. Así, los participantes se ven en la situación de tomar una decisión para responder a cada pregunta y así se identifica cómo suelen decidir y a qué criterio de decisión apelan con más frecuencia. Al final del cuestionario se les preguntó a los profesionales sobre la percepción de la efectividad de los últimos procesos de reclutamiento y selección impulsados por cada uno de los criterios, vistos por separado. Estas últimas preguntas tienen el objetivo de acercarse a la valoración de los propios profesionales sobre los resultados de los procesos que diseñan y ejecutan en función de los criterios de decisión estudiados (ver Anexo 1: cuestionario de investigación).

Antes de salir a campo, se realizó un pre-test del instrumento para validar la claridad y la pertinencia de las preguntas y afirmaciones incluidas. Para ello, se contactó a tres profesionales de RRHH expertos en selección de personal, quienes validaron la estructura del cuestionario. Los datos fueron recolectados mediante la técnica de bola de nieve y a través de un cuestionario digital. El link de acceso al cuestionario fue compartido en diferentes grupos académicos y profesionales de Recursos Humanos conformados principalmente por personas que residen en Argentina y Colombia. Se definieron como criterios de exclusión que las personas no tengan experiencia en el diseño y en la ejecución de procesos de selección, que residan en un país diferente a Colombia y Argentina y que actualmente no esté realizando dichos procesos. La recolección de la muestra se realizó entre julio y septiembre del 2023.

Con todo el trabajo de campo se cumplirán los objetivos previstos y se tendrá la información necesaria para formular la guía de recomendaciones para tomar mejores decisiones.

3.2 Resultados: presentación de la información de campo

En esta sección se presentan los datos capturados en el campo a partir del cuestionario diseñado para los fines de esta investigación. Se detallan los hallazgos en términos de datos sociodemográficos, datos organizacionales, proceso de reclutamiento, proceso de selección y presentación de la terna.

3.2.1 Datos sociodemográficos

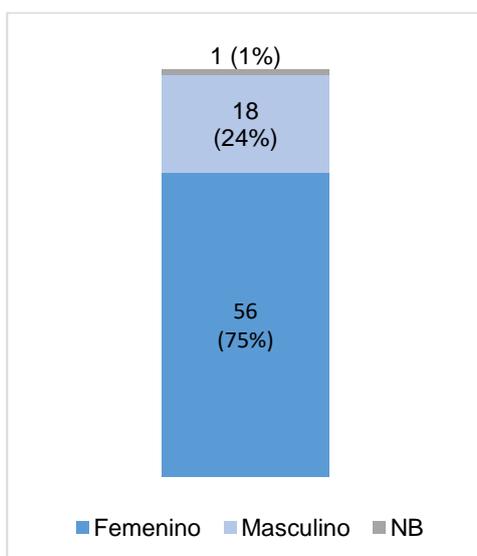
Se obtuvieron un total de 87 respuestas mediante el cuestionario virtual. Del total de respuestas, se excluyeron 12 de acuerdo con los criterios de exclusión que se definieron para esta investigación. En detalle, no se tuvieron en cuenta las respuestas de participantes que no tengan experiencia en el diseño y en la ejecución de procesos de selección, que residan en un país diferente a Colombia y Argentina y que actualmente no esté realizando dichos procesos (Gráfico 1).

Gráfico 1: Respuestas válidas después de criterios de exclusión



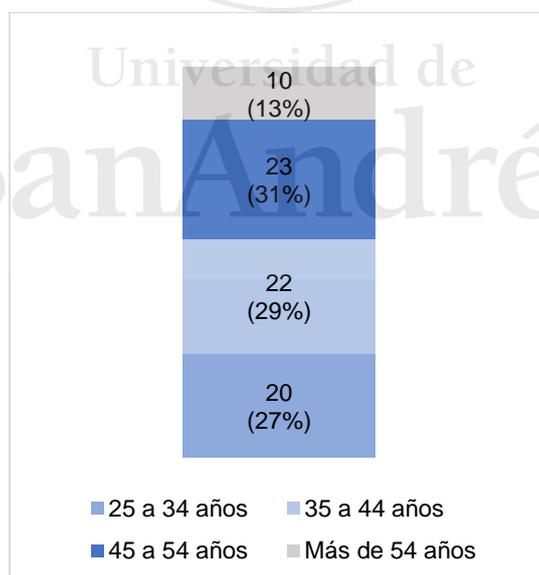
A partir de las respuestas válidas, la distribución por género indica una mayor participación de mujeres que de hombres (Gráfico 2).

Gráfico 2: Distribución por género



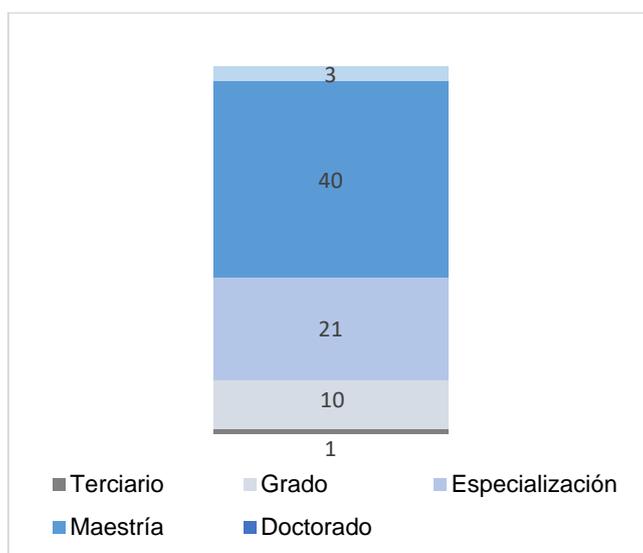
Respecto al rango etario, se observa una distribución muy pareja entre los 25 a los 54 años, mientras que solo un 13% se ubica con una edad superior a los 54 años (Gráfico 3).

Gráfico 3: Distribución por rango etario



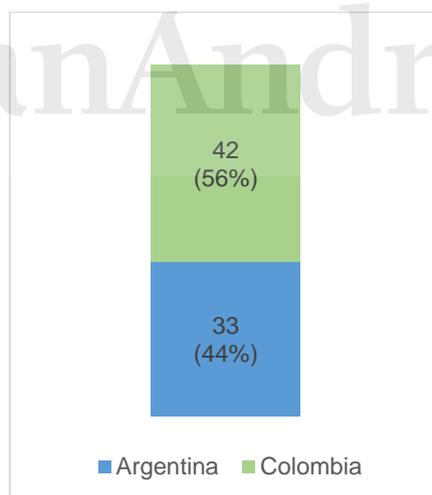
El nivel de estudios de la muestra es principalmente de nivel maestría y especialización, concentrando entre estos dos niveles el 81% de los participantes. El porcentaje restante se distribuye entre grado, doctorado y terciario (Gráfico 4).

Gráfico 4: Distribución de la muestra por nivel educativo



En cuanto a la ubicación actual de los participantes, 42 (56%) de ellos están en Colombia y 33 (44%) en Argentina (Gráfico 5). Al tener distribuciones relativamente parejas, se realizan más adelante análisis segmentados por países para identificar si hay diferencias en las respuestas a partir del país.

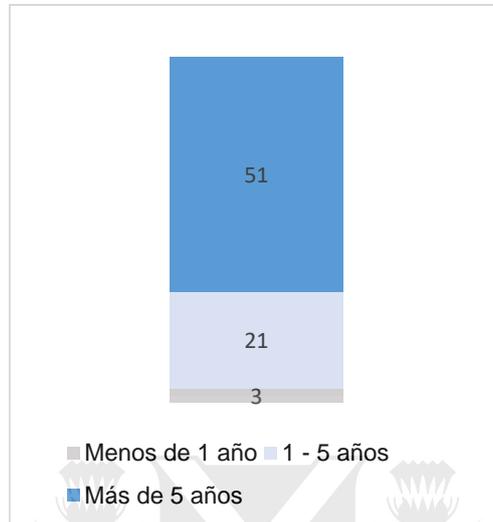
Gráfico 5: Distribución por país actual



La mayoría de los participantes (68%) tienen más de 5 años de experiencia en procesos de reclutamiento y selección del talento, mientras que tan solo un 4% (3 participantes) tienen menos de 1 año de experiencia en dichos procesos. El

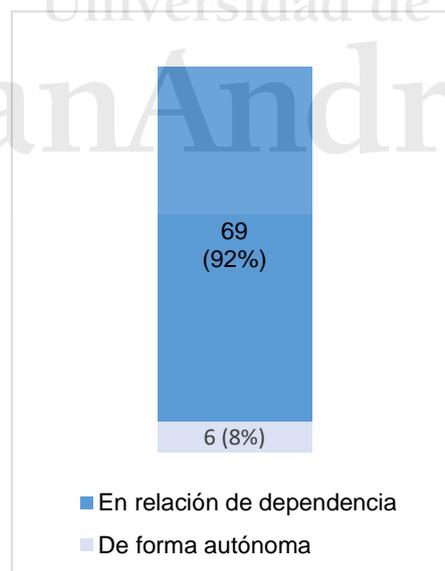
porcentaje restante de la muestra son profesionales que tienen entre 1 y 5 años de experiencia (Gráfico 6).

Gráfico 6: Distribución por años de experiencia en procesos de reclutamiento y selección del talento



La mayoría de los participantes se encuentran trabajando en relación de dependencia (90%) (Gráfico 7).

Gráfico 7: Distribución por tipo de trabajo actual

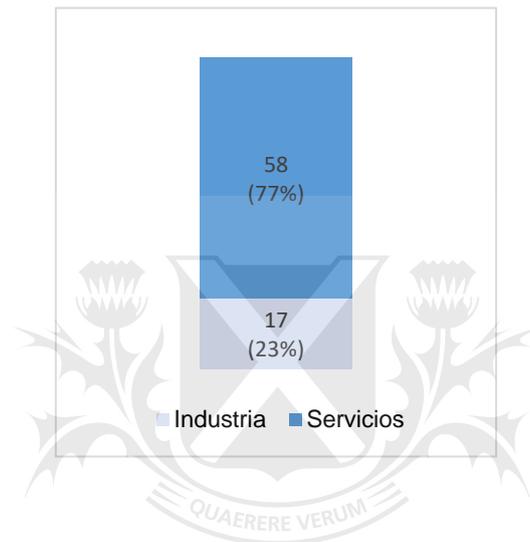


3.2.2 Datos organizacionales

En esta sección se presentan los datos sobre la organización en la que están contribuyendo los participantes de este estudio.

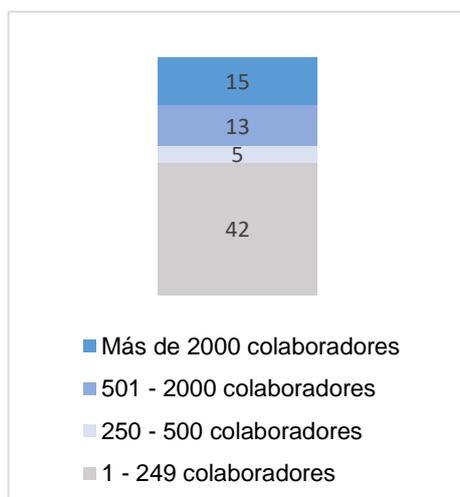
El 77% de las empresas de los participantes se dedican al sector de los servicios, mientras que el 23% restante se dedica a procesos industriales (Gráfico 8).

Gráfico 8: Distribución por sector de la empresa



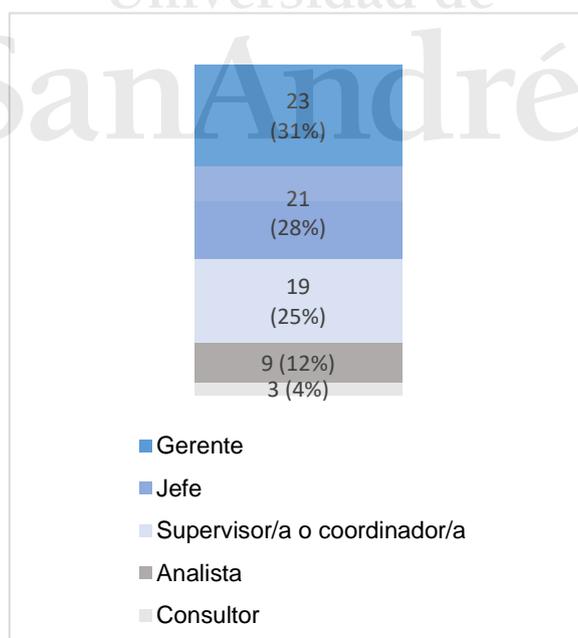
Las empresas en las que trabajan los participantes también se caracterizan a partir de la cantidad de colaboradores que la conforman. En este estudio, la mayoría de las empresas (56%) tiene menos de 250 trabajadores, lo que se considera una pequeña empresa. Le siguen en frecuencia las empresas de más de 2000 colaboradores con el 20% de la muestra de este estudio. El porcentaje restante se distribuye en las empresas que tienen entre 250 y menos de 2000 trabajadores (Gráfico 9).

Gráfico 9: Distribución de empresas según cantidad de colaboradores



Los participantes de esta investigación ocupan roles muy diferentes en sus organizaciones: desde analistas hasta gerentes. El 30% de los participantes tienen cargos de gerencia, seguidos de un 28% de profesionales que cuentan con roles de jefatura en sus organizaciones. Por su parte, el 25% de los participantes ejercen roles de supervisión y/o coordinación en las empresas. El porcentaje restante se distribuye entre analistas y consultores (Gráfico 10).

Gráfico 10: Distribución por cargo



3.2.3 Resultados del proceso de reclutamiento

En esta sección se detallan los datos obtenidos a las preguntas que tenían como objetivo relevar los criterios de decisión usados por los profesionales durante el reclutamiento de talento. Se presentan tablas de frecuencia para cada pregunta según las opciones de respuesta del cuestionario.

Para determinar la frecuencia/ocurrencia de cada afirmación de manera unificada, se calcula un puntaje en el que el porcentaje de la opción “Siempre” se multiplica por un factor de dos y se suma al porcentaje de “A veces”. Este valor es el que se presenta en la columna “Puntaje”, pudiendo observar para cada pregunta cuál es el criterio de decisión más utilizado por los participantes. Al finalizar cada enunciado se incluye una leyenda para distinguir el criterio al que representa la afirmación: I (intuición), E (evidencia) y T (tecnología).

3.2.3.1 Construcción del perfil

Tabla 1: Frecuencia de la elección del método para construir el perfil de la vacante

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Análisis de entrevistas a los ocupantes actuales y/o con el líder de la vacante (I)	55	73%	19	25%	0	0	1	1%	1,71
Análisis de los perfiles de los ocupantes que tienen mejor desempeño (E)	28	37%	35	47%	10	13%	2	3%	1,21
Software que analice puestos similares e identifique los aspectos esenciales del rol (T)	6	8%	10	13%	51	68%	8	11%	0,29

La mayoría de los participantes (n = 55; 73%), afirman que siempre construyen el perfil con base en un análisis de entrevistas que realizan a los ocupantes actuales y/o con el líder de la vacante, es decir, el método que está impulsado por el criterio de la intuición. Considerando el puntaje (P = 1,71), efectivamente es el método utilizado con mayor frecuencia entre los profesionales. El método impulsado por el criterio de la evidencia, realizar un análisis a los perfiles de los ocupantes que tienen mejor desempeño, es el que registra un uso intermedio (P

= 1,21) en comparación con el uso escaso del criterio de decisión impulsado por la tecnología (P = 0,29) (Tabla 1).

3.2.3.2 Reclutamiento interno

Cuando se decide realizar reclutamiento interno en las organizaciones puede haber, a grandes rasgos, tres métodos para ejecutar la atracción del talento al interior de la organización. Cada uno de estos métodos está impulsado por uno de los criterios de decisión desarrollados en este trabajo.

Tabla 2: Frecuencia del método para iniciar el reclutamiento interno

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Preguntas a los líderes para que nominen colaboradores que se ajusten al perfil (I)	40	53%	26	35%	6	8%	3	4%	1,41
Identificas los factores que predicen el desempeño en los colaboradores actuales (E)	34	45%	29	39%	7	9%	5	7%	1,29
Analizas los datos y registros de los colaboradores actuales (T)	47	63%	20	27%	4	5%	4	5%	1,53

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes siempre analizan los datos y los registros de los colaboradores actuales para determinar quiénes podrían ser considerados dentro de la convocatoria interna (P = 1,53). Esta afirmación debía reflejar el criterio de decisión basado en la tecnología; sin embargo, la redacción no lo incluye y se remite al análisis de datos. Quizás este es uno de los motivos por los cuales la frecuencia de este método es considerablemente más alta que la de otras afirmaciones que sí reflejan el uso de tecnología como criterio de decisión. Lo anterior representa un error en la construcción del cuestionario, por lo que no puede considerarse como un dato certero sobre este criterio de decisión.

A este dato le sigue en puntaje el uso del criterio de la intuición que impulsa a los participantes a preguntar a los líderes para que nominen a los colaboradores que creen que se ajusten al perfil (P = 1,41). En esta decisión no solamente se

apela a la intuición del profesional de RRHH sino también a la de los líderes de los colaboradores que serán nominados. En última instancia queda el uso de una estrategia impulsada por la evidencia (P = 1,29). No obstante, si se reinterpreta el resultado del enunciado basado en tecnología que refleja más el criterio de evidencia, este es uno de los criterios más usados (Tabla 2).

3.2.3.3 Reclutamiento por referidos

Tabla 3: Frecuencia del motivo por el que se hace reclutamiento por referidos

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tus experiencias previas te han mostrado que es el mejor camino para obtener candidatos recomendados por los colaboradores (I)	21	28%	48	64%	2	3%	4	5%	1,2
El análisis de datos de procesos de reclutamiento anteriores indica que es lo más efectivo (E)	16	21%	46	61%	7	9%	6	8%	1,03
El software de selección que usas ofrece el módulo de referidos con un seguimiento automatizado (T)	5	7%	15	20%	32	43%	23	30%	0,34

El reclutamiento por referidos es una de las fuentes de atracción del talento que se usa en las organizaciones. Los datos capturados en la investigación muestran que el criterio que más usan los participantes para elegir esta fuente de reclutamiento es la intuición, entendiendo que sus experiencias previas les han demostrado que es el mejor camino para llegar a buenos candidatos (P = 1,2). A la intuición le sigue la evidencia de la organización como fundamento para elegir este camino hacia el reclutamiento de candidatos (P = 1,03) y en una medida bastante inferior el criterio de decisión impulsado por la tecnología (P = 0,34) (Tabla 3).

3.2.3.4 Escritura del anuncio de la vacante

Un aspecto fundamental del reclutamiento es la escritura del anuncio de la vacante que será difundido por diferentes canales de reclutamiento. El método utilizado para ejecutar esta acción es la resultante del uso de alguno de los criterios de decisión explorados en este trabajo.

Tabla 4: Frecuencia del método para escribir el anuncio de la vacante

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Sin ningún patrón en específico. Lo armas de acuerdo con el perfil requerido (I)	25	33%	21	28%	25	33%	4	5%	0,94
En función de la revisión de los formatos que se han identificado como más efectivos (E)	37	49%	23	31%	12	16%	3	4%	1,29
Con ayuda del software o criterios establecidos por bolsa de empleo que usas (T)	6	8%	22	29%	39	52%	8	11%	0,45

En los resultados presentados en la Tabla 4 se observa que la escritura del anuncio se realiza en la mayoría de los casos en función de la evidencia de la organización (P = 1,29). Le sigue en frecuencia el uso de la intuición como criterio para construir el anuncio de empleo (P = 0,94), y en menor medida el uso de la tecnología (P = 0,45).

3.2.3.5 Screening inicial del pool de talentos

El proceso de reclutamiento finaliza con el *screening* o filtro inicial al *pool* de talentos con el objetivo de elegir a los candidatos que se ajustan a los requisitos excluyentes y que avanzan hacia las instancias de evaluación más sofisticadas.

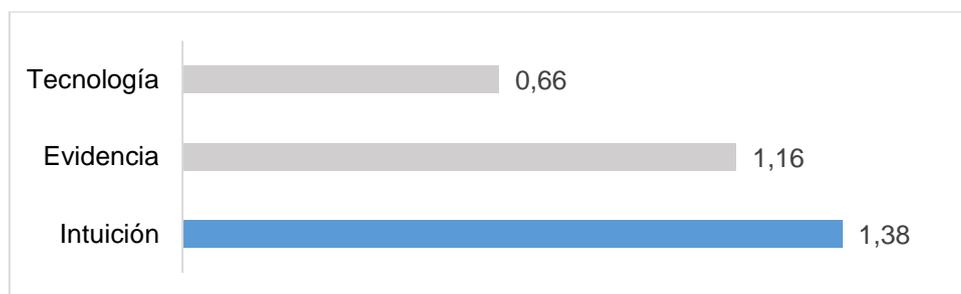
Tabla 5: Frecuencia del método para hacer el screening inicial del pool de talentos

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Revisando manualmente los CVs para identificar requisitos mínimos y con las primeras impresiones que te generan (I)	53	71%	18	24%	4	5%	0	0	1,66
Identificando los predictores que mejor explican el desempeño para ese puesto (E)	19	25%	37	49%	16	21%	3	4%	0,99
Con ayuda del software y/o bolsa de empleo a través de preguntas de validación preestablecidas, búsqueda de palabras clave, etc. (T)	14	19%	25	33%	31	41%	5	7%	0,71

En esta etapa, el método más utilizado por los participantes es la revisión manual de CVs que se basa en el criterio de la intuición ($P = 1,66$). Con una diferencia considerable, la tecnología es el criterio de decisión que menos se utiliza para filtrar los CVs ($P = 0,71$) (Tabla 5).

Con base a la síntesis de los puntajes obtenidos en las diferentes etapas del proceso de reclutamiento para cada uno de los criterios de decisión, es claro que la intuición prima sobre la evidencia y la tecnología. Se observa que los profesionales que participaron en este estudio confían, en primera instancia, en su experiencia previa para tomar decisiones sobre los métodos a usar durante el reclutamiento del talento (Gráfico 11).

Gráfico 11: Puntajes promedios para los criterios de decisión en el proceso de reclutamiento



3.2.4 Resultados del proceso de selección

En esta sección se presentan los datos procesados de las respuestas de los participantes a las preguntas sobre el proceso de selección del talento. Al igual que para el proceso de reclutamiento, se determina la frecuencia/ocurrencia de cada afirmación de manera unificada con la columna Puntaje. Esta resulta del cálculo del porcentaje de la opción “Siempre” por un factor de dos y se suma al porcentaje de “A veces”. Al finalizar cada enunciado se incluye una leyenda para distinguir el criterio al que representa la afirmación: I (intuición), E (evidencia) y T (tecnología).

3.2.4.1 Método de la evaluación de candidatos

Los candidatos que superan el primer filtro realizado durante el reclutamiento avanzan hacia una evaluación más minuciosa que permitirá seleccionar a los más adecuados para la vacante. Una de las decisiones más importantes que los profesionales de RRHH deben realizar es qué método utilizar para ejecutar esta evaluación con el rigor suficiente para obtener la información necesaria de cada candidato.

Tabla 6: Frecuencia del método de evaluación de candidatos durante el proceso de selección

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Entrevistas abiertas con preguntas que formulas de acuerdo con tu experiencia (I)	50	67%	21	28%	4	5%	0	0	1,62
Una combinación de <i>tests</i> validados y confiables, entrevista estructurada y <i>assessment center</i> o prueba técnica (E)	27	36%	36	48%	12	16%	0	0	1,2
Análisis avanzados de datos de los candidatos obtenidos por gamificación, videos e interacciones en la bolsa de empleo o software (T)	2	2%	18	24%	50	67%	5	7%	0,28

Los datos obtenidos muestran que la mayoría de los participantes eligen el método de entrevistas abiertas con preguntas que formulan ellos mismos de

acuerdo con su experiencia ($P = 1,62$), es decir que recurren a su intuición para elegir el método de evaluación de candidatos. En último lugar están los métodos promovidos por el criterio basado en la tecnología ($P = 0,28$). De hecho, el 67% de los encuestados ($n = 50$) afirmaron que nunca han utilizado este método (Tabla 6).

3.2.4.2 Variables de evaluación de candidatos

En coherencia con el método de evaluación elegido, los profesionales de RRHH deben decidir qué variables o criterios de evaluación analizarán para determinar la idoneidad de los candidatos a la vacante en cuestión. Para comprender este punto, se les preguntó a los participantes qué evaluaban durante el proceso de selección, teniendo como opciones vías de acción que representan los criterios de decisión desarrollados en este trabajo.

Tabla 7: Frecuencia de las variables de evaluación de candidatos en el proceso de selección

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tu percepción sobre la adecuación del candidato al puesto y a la organización (I)	59	79%	16	21%	0	0	0	0	1,79
Los resultados de los tests, evaluaciones de cognitivas y de personalidad (E)	42	56%	29	39%	4	5%	0	0	1,51
El procesamiento de información del software o inteligencia artificial (T)	4	5%	19	25%	47	63%	5	7%	0,35

De manera similar a lo que ocurre con el método de evaluación, la mayoría de los participantes evalúan de acuerdo con su propia percepción sobre la adecuación del candidato al puesto y a la organización ($P = 1,79$). De acuerdo con la frecuencia, se observa que el 100% de los profesionales que hicieron parte de este estudio evalúan en alguna medida con base en su intuición, aun cuando utilicen diferentes métodos de evaluación. En segundo lugar, se encuentra la evaluación con base en los resultados de los tests, evaluaciones de cognitivas y de personalidad realizadas ($P = 1,51$). En suma, el 95% de los participantes se

apalancan en el criterio de la evidencia para evaluar talento. En último lugar quedó el uso del criterio basado en la tecnología ($P = 0,35$). Para este criterio resalta que el 63% de los participantes afirman nunca recurrir al procesamiento de información del software o IA para evaluar a los candidatos (Tabla 7).

De manera similar a lo que ocurre en el proceso de reclutamiento, los participantes de esta investigación están más inclinados a usar la intuición como criterio de decisión para seleccionar talento. De hecho, se observa que hay una tendencia más fuerte a basarse en su intuición para este proceso que para el reclutamiento. En menor medida se recurre a la evidencia (datos y ciencia) para definir métodos y variables a evaluar en los candidatos, quedando casi ausente la toma de decisiones con base en la tecnología (Gráfico 12).

Gráfico 12: Puntajes promedio para los criterios de decisión en el proceso de selección



3.2.5 Resultados de la presentación de la terna

Después de que los candidatos fueron evaluados durante el proceso de selección, los profesionales de RRHH deben presentar la terna al líder de la vacante. En esta instancia deben decidir a qué candidatos presentar – o sea, qué candidatos eligen dentro de la lista larga- y qué información compartir con el líder de la vacante para que sea quien elija al mejor candidato. Siguiendo la metodología definida, para esta sección también se determina la frecuencia/ocurrencia de cada afirmación de manera unificada con la columna Puntaje. Esta resulta del cálculo del porcentaje de la opción “Siempre” por un factor de dos y se suma al porcentaje de “A veces”. Al finalizar cada enunciado

se incluye una leyenda para distinguir el criterio al que representa la afirmación: I (intuición), E (evidencia) y T (tecnología).

3.2.5.1 Insumos para elegir qué candidatos presentar al líder

A los profesionales de RRHH que participaron en esta investigación se les preguntó cómo elegían los candidatos que presentan al líder de la vacante, es decir según qué variables los seleccionan. Las opciones de respuesta están enmarcadas en los criterios que se han detallado en este estudio: intuición, evidencia y tecnología y los resultados se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8: Frecuencia de los insumos determinantes para elegir qué candidatos presentar al líder

	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Tu <i>expertise</i> y las percepciones que consolidaste sobre los candidatos (I)	56	75%	19	25%	0	0	0	0	1,75
Los resultados de los <i>tests</i> realizados (E)	37	49%	31	41%	7	10%	0	0	1,39
La recomendación o puntaje dado por el software y/o bolsa de empleo (T)	9	12%	16	21%	45	60%	5	7%	0,45

Se observa que la mayoría de los participantes se basan en su *expertise* y las percepciones que han consolidado sobre los candidatos para definir quiénes continúan a la fase final del proceso ($P = 1,75$). A su vez, resalta una diferencia pequeña en el puntaje de uso de los resultados de los *tests* realizados ($P = 1,39$), teniendo así solo un 10% que refiere nunca basarse en este insumo para decidir. En contraposición, hay un 60% de los participantes que afirma nunca basarse en la recomendación o puntaje dado por el software y/o bolsa de empleo usada para elegir los candidatos que se presentan al líder de la vacante.

3.2.5.2 Información de los candidatos que se presenta al líder

Cuando los profesionales de RRHH ya han decidido qué candidatos son los más idóneos para presentar al líder de la vacante, es momento de decidir qué

información de los aspirantes al cargo va a presentar al líder para que sea él quien decida finalmente. Los resultados de esta pregunta se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9: Frecuencia del tipo de información de la terna que es presentada al líder de la vacante

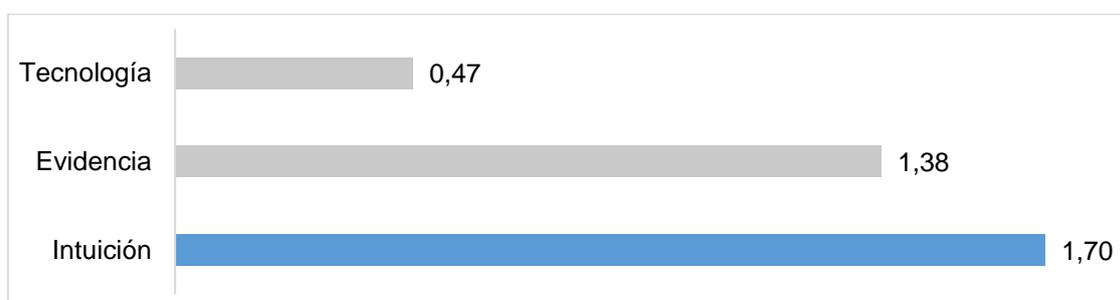
	Siempre		A veces		Nunca		NS/NC		Puntaje
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Un informe sobre tu apreciación del candidato (I)	51	68%	22	29%	1	1%	1	1%	1,65
Una síntesis de los puntajes de las evaluaciones realizadas para el cargo (E)	39	52%	25	33%	10	13%	1	1%	1,37
El resultado, puntaje o recomendación objetiva que ofrece la bolsa de empleo y/o software (T)	12	16%	12	16%	47	63%	4	5%	0,48

De manera similar a la fase anterior, la mayoría de los participantes ($P = 1,65$) responden que siempre presentan un informe sobre su apreciación del candidato, seguido del uso de la evidencia con una síntesis de los puntajes de las evaluaciones realizadas para la vacante en cuestión ($P = 1,37$). Este dato es llamativo ya que es inferior al resultado sobre las variables que eran tenidas en cuenta durante el proceso de selección – resultado de los *tests*, evaluaciones de cognitivas y de personalidad – ($P = 1,51$). Esto sugiere que aun cuando se atienden variables que resultan del uso del criterio de la evidencia, los resultados obtenidos no son siempre compartidos con el líder de la vacante. En coherencia con resultados anteriores, el criterio impulsado por tecnología es el menos usado entre los participantes: 68% de los profesionales encuestados no considera el resultado o puntaje de la bolsa de empleo y/o software, bien sea porque no lo hacen (“nunca”) o porque responden “NS/NC”.

En línea con los resultados en los procesos de reclutamiento y selección del talento, se observa que la intuición es el criterio de decisión que prima en el proceso de presentación de la terna ($P = 1,70$), mientras que el uso de ciencia y datos se ubica en segundo lugar de frecuencia. De hecho, los puntajes promedio del uso de intuición y evidencia en la selección del talento y en esta última fase

son casi iguales, mostrando cierta cohesión en el proceso. En este punto llama la atención un uso inferior de la tecnología como criterio de decisión en comparación con la fase de reclutamiento ($P = 0,66$), pero mayor que en la fase de selección del talento ($P = 0,32$).

Gráfico 13: Puntajes promedios para los criterios de decisión en el proceso de presentación de la terna



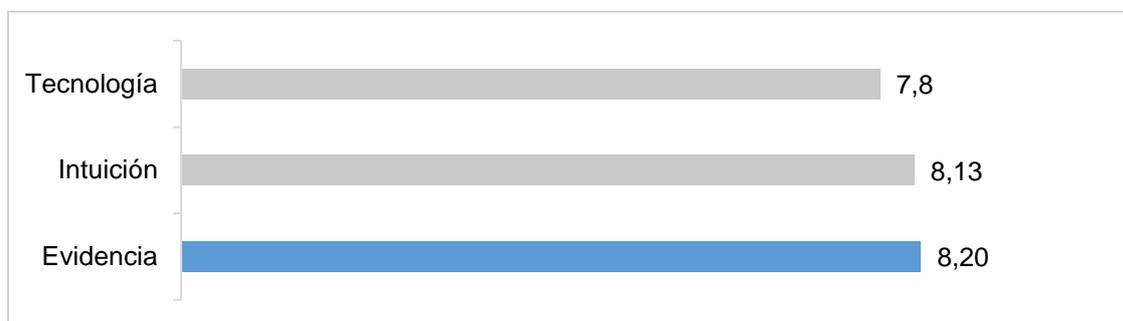
3.2.6 Resultados de la evaluación de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección según cada criterio

A los participantes de este estudio se les preguntó sobre la percepción de efectividad del último proceso de selección que hayan realizado con base en cada uno de los criterios de decisión estudiados: intuición, evidencia y tecnología.

En este apartado solo se consideraron las respuestas de quienes han realizado procesos de reclutamiento y selección impulsados por los tres criterios estudiados en este trabajo. Para evaluar la efectividad de los procesos impulsados por la intuición se consideró al 100% de la muestra ($n = 75$), para los basados en la evidencia al 68% de la muestra total ($n = 51$) y para los impulsados por la tecnología al 20% de la muestra ($n = 15$). Para llegar a esta segmentación, se les preguntaba si habían diseñado algún proceso de reclutamiento y selección con en cada uno de los criterios. Quienes respondían afirmativo a esta pregunta, luego debían determinar una puntuación de 1 a 10 al resultado de ese proceso. Debido a que la totalidad de participantes no han realizado este tipo de procesos bajo los tres criterios, se analizan promedio y los porcentajes de participantes

distribuidos en los puntajes que ellos dan a la efectividad (evaluada de 1 a 10). Los resultados a esta pregunta se presentan en el Gráfico 14.

Gráfico 14: Puntaje promedio de la efectividad percibida de los procesos de reclutamiento y selección impulsados por cada uno de los criterios de decisión



En el Gráfico 14 se destaca que los procesos impulsados principalmente por el criterio de la evidencia son los que tienen una mejor percepción de efectividad – aun cuando este criterio de decisión no es el predominante en las fases del reclutamiento y la selección del talento. Con un puntaje de efectividad muy cercano están los procesos conducidos por el criterio de la intuición y con un menor puntaje aquellos basados en la tecnología. A pesar de las diferencias en características y limitaciones de los diferentes criterios de decisión, la percepción de efectividad es pareja y se observan diferencias menores.

3.3 Análisis y discusión de los resultados generales

En esta sección se discuten algunos de los resultados más relevantes de la investigación sobre los criterios de decisión de los participantes en los procesos de reclutamiento y selección del talento. Como punto de partida es relevante recordar que el objetivo principal de este trabajo es describir cómo ocurren los procesos de toma de decisión en reclutamiento y selección a partir de los criterios de decisión usados. El análisis que se presenta en esa sección responde a esta premisa y no a una valoración positiva o negativa de los criterios estudiados.

De manera general resalta que el criterio de la intuición es el que los profesionales de este estudio utilizan con mayor frecuencia en las tres instancias que se analizan: reclutamiento, selección y presentación de la terna. Es decir, que los participantes confían en su experiencia y conocimiento acumulado para tomar decisiones sobre el talento que ingresa a la organización (Simon, 1987). Otro elemento para considerar en el uso mayoritario del criterio de la intuición en los procesos de reclutamiento y selección del talento es el tipo de contexto en el que se enmarcan.

Atraer candidatos y evaluarlos implica elaborar una hipótesis sobre el desempeño futuro de las personas y con base en esa predicción se toma la decisión de mejor ajuste (Burkus & Osula, 2011; Gonzalez et al., 2019; Pfeffer & Sutton, 2006a, 2006b; Russell & Bennett, 2015). Así pues, se está en un contexto en el que hay un monto de incertidumbre considerable, pues se está ante diferentes opciones de candidatos que pueden conducir a diferentes consecuencias organizacionales con base en su desempeño (Gorzeń-Mitka & Okręglicka, 2014; Rabadán, Cid & Galán, 2013; Rousseau, 2018). A pesar de que desde las primeras etapas se ponderen variables que pretenden disminuir la incertidumbre, no hay un alcance completamente exhaustivo sobre todas las variables intervinientes de los candidatos ni se cuenta con la capacidad cognitiva para ponderarlos sin heurísticos ni sesgos (Tversky & Kahneman, 1974).

Siguiendo el modelo *Cynefin* (Snowden & Boone, 2007), podría afirmarse que estamos ante escenarios complicados. Esto implica que los procesos de reclutamiento y selección no tienen una única vía de materialización y que no hay una única respuesta correcta – que en este caso es contratar “AL” candidato más idóneo –. Justamente, por ello se requiere de un experto, es decir, de una persona que tenga experiencia en estos temas y que a partir del reconocimiento de patrones en el contexto actual identifique las coincidencias con patrones adquiridos anteriormente para decidir (Simon, 1987). Así, luego de capturar diferentes elementos del contexto organizacional, de la vacante y de los candidatos, el experto hace el análisis respectivo para elegir a la persona más adecuada (no necesariamente a la correcta). Podría decirse que es esperable

que, al contratar a un experto para resolver un contexto complicado, este recurra a su intuición. Recordemos que de acuerdo con Schön (1983), la maestría del agente de decisión aumenta cuando es capaz de poner al servicio de la intuición sus experiencias anteriores y tomar decisiones efectivas (Walger, Roglio & Abib, 2016).

Siguiendo a Khatri y Ng (2000) y Snowden y Boone (2007), al comprender que hay un monto moderado de incertidumbre en los procesos de reclutamiento y selección del talento, es razonable que los profesionales se inclinen con mayor frecuencia al uso de la intuición como criterio de decisión. Al contar con múltiples variables intervinientes y la ausencia de una única respuesta correcta, los profesionales eligen su experiencia y conocimiento como ancla de decisión. Pareciera que se apoyan en el análisis rápido y casi imperceptible que hacen de diferentes elementos que capturan, también intuitivamente, del entorno y de los candidatos para tomar decisiones.

La predominancia de la intuición no implica la ausencia de los otros criterios de decisión en el proceso. De hecho, otro hallazgo de la investigación es que el criterio de la evidencia (ciencia y datos) está ocupando un lugar relevante en los procesos de toma de decisión de los profesionales de RRHH. En relación con la frecuencia de uso de la evidencia, se observan diferencias pequeñas de 0,22 en reclutamiento, 0,35 en selección y 0,32 en la presentación de la terna, respecto del uso de la intuición. Se observa la presencia conjunta de intuición y evidencia, que podría entenderse como la puesta en acción del enfoque más integral del EBM expuesto por Gifford, Young y Barends (2023) y Kroon (2022). Consiste en poner la intuición y el juicio profesional al servicio de la evidencia científica y organizacional, asumiendo a su vez, que la intuición es un factor inevitable en la toma de decisiones.

Sin embargo, encontrar una frecuencia inferior en el uso del criterio de la evidencia puede deberse a sus propias limitaciones. Puede ser en parte por la complejidad de la acceso e interpretación de la evidencia, en tanto las prácticas comprobadas como efectivas en una organización pueden no tener mismo

resultado en otra con características disímiles (Pfeffer & Sutton, 2006a). Por otro lado, puede ser que los profesionales no cuenten con el nivel de habilidades de manejo e interpretación de datos necesarios para explotar aún más este criterio (Bodenheimer, 2017). Otra posibilidad es que aún cuando haya ciertas habilidades analíticas, haya obstáculos en la disponibilidad, actualización y validez de los datos de las personas y del negocio (Nocker & Sena, 2019).

Un hallazgo relevante es el uso significativamente inferior de la tecnología como criterio de decisión. Resulta llamativo que, dado el avance de la tecnología y la masificación de herramientas de IA y ML, aún no se observa que haya permeado de manera relevante las prácticas de reclutamiento y selección. Esto podría explicarse en parte por sus limitaciones como los costos organizacionales, el desconocimiento que puede haber sobre las diferentes herramientas y escasas habilidades analíticas que impidan un alcance mayor en los profesionales de este estudio (Bodenheimer, 2017; Juneja, s.f.; Maurer, 2023; Ore & Sposato, 2021).

Considerando los puntajes promedio de efectividad percibida, se destaca que los procesos de reclutamiento y selección basados en la evidencia (ciencia y datos) son los que tienen una mayor puntuación ($p = 8,20$), aun cuando no es el criterio predominante en la muestra. Estos resultados coinciden con lo que Rousseau (2018), Pfeffer y Sutton (2006) y Bodenheimer (2017), entre otros, sostienen en términos de la importancia y la utilidad de apelar a la evidencia para tomar decisiones. En la medida en la que se consideran fuentes de información diferentes a la intuición, los resultados de las decisiones serán mejores – tal y como lo perciben los participantes –.

Considerando que hay una frecuencia menor en el de la evidencia en comparación con la intuición y a la vez, que tiene una valoración destacada en términos de efectividad percibida se pueden generar dos tipos de análisis. Por un lado, el uso menos frecuente de la evidencia no implica una valoración menor de su efectividad. También se puede pensar que los profesionales usan menos este criterio no porque lo consideren menos efectivo sino por algunas de las limitaciones que tiene, mencionadas previamente en esta sección.

No se puede desconocer que la puntuación promedio de la efectividad de los procesos impulsados por la intuición es 0,07 puntos inferior a los de la evidencia. Este dato, aunque pequeño, podría explicarse por todos los elementos que están en juego en el procesamiento de información que realiza el agente de decisión para luego elegir a los candidatos que más se ajustan a la vacante. Como se ha explicado, intervienen inevitablemente heurísticos, sesgos, emociones y limitaciones en la capacidad cognitiva del agente de decisión (González & Obuchi, 2010; Guedez Calderin, 2013; Kahneman, Lovallo & Sibony, 2019; Simon, 1987; Tversky & Kahneman, 1974). Quizás, tener conciencia de estos elementos y sobre nuestra racionalidad limitada explica que la evaluación de la efectividad de los procesos impulsados por la intuición no sea la más alta.

No obstante, el puntaje de efectividad de los procesos basados en la intuición no es alarmantemente bajo. La explicación podría encontrarse en el concepto de intuición experta desarrollado por Dane y Pratt (2007). La intuición experta conduce a juicios precisos y acertados, a los ojos del personal de RRHH, como consecuencia de un proceso cognitivo en el que el experto evoca, rápida e inconscientemente, *chunks* de información sobre procesos de reclutamiento y selección anteriores. A pesar de esto, no deja de ser contradictorio que, aun cuando la intuición es el criterio preferido para decidir, no es el que mejor valoración tiene.

Es llamativo que, aunque el criterio de la tecnología es poco usado, es percibido como aquel que da buenos resultados también. Estos hallazgos ponen sobre la mesa la posibilidad de continuar la exploración del criterio de decisión basado en la tecnología para seguir evaluando su efectividad. Quizás, con el paso del tiempo, se masifique el alcance de los *Automated Employment Decision Tools* (AEDT) y se pueda comparar de manera más precisa la percepción de la efectividad de estos procesos.

Un elemento para considerar en este posible escenario es que el uso de los AEDT supondría un cambio en el entendimiento del contexto del reclutamiento y la selección del talento. Al automatizar las decisiones hay un supuesto

subyacente sobre la posibilidad de minimizar la incertidumbre para llegar a “LA” respuesta correcta. Siendo así, estaríamos migrando de un contexto complicado a uno simple, de acuerdo con el marco *Cynefin* (Snowden & Boone, 2007). Esto también supone que se conocen mejor las relaciones entre causa y efecto, es decir que esa hipótesis sobre el desempeño futuro sería más sencilla de elaborar y de comprobar en la realidad. Es probable que para lograr este nivel de entendimiento debamos alimentar el criterio de la tecnología a partir de la evidencia científica disponible y de los datos particulares de cada organización.

Al observar de manera detallada cada uno de los pasos que conforman el proceso en cuestión, la única instancia que está impulsada primordialmente por el criterio de la evidencia (datos y ciencia) es la escritura del anuncio de la vacante, es decir construirlo en función de la revisión de los formatos que se han identificado como más efectivos. Esto podría explicarse por la facilidad en obtener evidencia sobre la efectividad del anuncio de una vacante a partir de la cantidad de CVs recibidos en experiencias anteriores. Para obtener ese dato no es necesario desarrollar habilidades analíticas ni contar con herramientas sofisticadas de procesamiento de información ni remitirse a la evidencia científica más sofisticada. Basta con tener un registro (incluso en la memoria de los profesionales) para identificar los formatos de anuncios que mejor han funcionado para usarlos como referencia en la construcción de futuros anuncios de vacantes.

En caso de tener esta información en la memoria como *chunks* implicaría un cambio en el criterio de decisión desde la evidencia hacia la intuición (Simon, 1987). Si se considera de tal forma, esta fase del proceso también se ubicaría a la par de las otras que sí están principalmente impulsadas por la intuición. Bajo el modelo *Cynefin* (Snowden & Boone, 2007), este punto del proceso sería un problema simple pues es fácil tener conocimiento sobre las relaciones causa-efecto entre las características del formato del anuncio y la recepción de CVs. En consecuencia, los profesionales fácilmente pueden resolver esta acción mediante la aplicación de la práctica establecida que se sabe que funciona (Snowden & Boone, 2007).

Los hallazgos generales de esta investigación ponen sobre la mesa que, aun teniendo los recursos para apelar a otros criterios de decisión, no se evita la intuición como un elemento clave en el proceso de toma de decisión. Es inevitable que apelemos a ella para determinar a qué fuente de información (experiencias previas, datos y evidencia o *outputs* de la tecnología) se le va a otorgar más atención para luego tomar decisiones (Baba & HakemZadeh, 2012; Campbell & Whitehead, 2010; Kahneman, 2011 en French, 2015). Siguiendo a Kahneman (2003), podemos suponer que aun cuando se apele al sistema de pensamiento 2, o que este sea “pasado por alto” por el uso de la tecnología, el sistema de pensamiento 1 del agente de decisión es el que operará en la toma de decisión final.

La inferencia anterior también está relacionada con el modelo de EBM que concebimos para este trabajo en el que no solo se contempla la evidencia científica y organizacional, sino que se combinan junto con la intuición en términos del juicio experto del profesional (Gifford, Young, & Barends, 2023; Hirsh & Briner, 2011; Kroon, 2022). En otras palabras, al decidir en entornos organizacionales los profesionales pueden apelar a diferentes criterios de decisión diferentes a su intuición, pero en última instancia es a partir de ella y de la racionalidad limitada que deciden (Kroon, 2022).

3.4 Resultados y análisis según criterios de segmentación

Adicionalmente a los resultados generales, se exponen los resultados en los que se observan diferencias en la toma de decisiones según diferentes criterios de segmentación derivados de las variables sociodemográficas incluidas en el cuestionario. Se incluyen en las siguientes subsecciones solo aquellos hallazgos que son relevantes e interesante por las diferencias que se observan según el país en el que se encuentran los participantes, el rango etario y el nivel de estudios. Para sintetizar los resultados se toman los valores de Puntaje (P) que describen el uso de cada uno de los criterios de decisión para cada etapa del proceso.

3.4.1 Resultados según país

En este apartado se encuentran los resultados relevantes según el país de residencia de los participantes, Argentina o Colombia.

3.4.1.1 Reclutamiento

Tabla 10: Puntajes según país sobre el criterio de decisión para escribir el anuncio de la vacante

	Argentina (P)	Colombia (P)
Sin ningún patrón en específico. Lo armas de acuerdo con el perfil requerido (I)	0,82	1,05
En función de la revisión de los formatos que se han identificado como más efectivos (E)	1,45	1,17
Con ayuda del software o criterios establecidos por bolsa de empleo que usas (T)	0,33	0,55

En la Tabla 10 se presentan los puntajes según país de residencia de los participantes, sobre el método para escribir el anuncio de la vacante. Se observa que en la Argentina los participantes tienden a basarse más en el criterio de la evidencia, mientras que en Colombia se inclinan más por una escritura del anuncio a partir de su intuición. Esto no implica que los profesionales que están en Argentina no utilicen su intuición, simplemente recurren a ella en menor medida y se basan más en el análisis de los formatos más exitosos. Quizás esto podría impactar en la efectividad del proceso de reclutamiento, favoreciendo aquellos que se activan por profesionales residentes en la Argentina al tener una integración mayor de diferentes criterios de decisión (Davenport, 2009; Simon, 1987).

Tabla 11: Puntajes según país sobre el método para el primer screening de talento

	Argentina (P)	Colombia (P)
Revisando manualmente los CVs para identificar requisitos mínimos y con las primeras impresiones que te generan (I)	1,48	1,79
Identificando los predictores que mejor explican el desempeño para ese puesto (E)	0,88	1,10
Con ayuda del software y/o bolsa de empleo a través de preguntas de validación preestablecidas, búsqueda de palabras clave, etc. (T)	0,79	0,64

En la Tabla 11 se detalla que el método predominante para el primer *screening* de candidatos es el basado en la intuición, tanto en Argentina como en Colombia; sin embargo, se resalta una preferencia mayor de este método por los profesionales que residen en Colombia. A su vez, se observa que los participantes que viven en este país también se inclinan en mayor medida por la combinación de su intuición con el criterio de la evidencia. Podría sugerirse que en Colombia los profesionales logran una integración entre intuición y evidencia mayor que en Argentina para hacer el primer filtro de CVs. También se observa que en Argentina hay un mayor uso del criterio de la tecnología para esta actividad, posiblemente brindando mayor agilidad en el proceso por la intervención de recursos no humanos.

Con estos hallazgos del proceso de reclutamiento se identifica un denominador común sobre el uso mayoritario del criterio de la intuición en Colombia en contraste con el caso argentino. A pesar de esto, no se puede desconocer la articulación que se presenta en ambos países con los otros criterios de decisión.

3.4.1.2 Selección (evaluación) de candidatos

Tabla 12: Puntajes según país para el método elegido en la evaluación del talento

	Argentina (P)	Colombia (P)
Entrevistas abiertas con preguntas que formulan de acuerdo con tu experiencia (I)	1,61	1,62
Una combinación de <i>tests</i> validados y confiables, entrevista estructurada y <i>assessment center</i> o prueba técnica (E)	1,06	1,31
Análisis avanzados de datos de los candidatos obtenidos por gamificación, videos e interacciones en la bolsa de empleo o software (T)	0,00	0,36

La Tabla 12 muestra que el uso del criterio de la intuición para elegir el método de evaluación del talento es muy similar entre países. No obstante, llama la atención que en Colombia hay una combinación mayor de criterios de evidencia y tecnología que en Argentina. De hecho, en la Argentina no se registran valores de uso habitual de la tecnología como criterio de decisión, mientras que en Colombia hay un uso que podría considerarse exploratorio.

3.4.1.3 Presentación de la terna al líder de la vacante

Tabla 13: Puntajes según país del criterio de decisión usado para definir qué candidatos presentar al líder de la vacante

	Argentina (P)	Colombia (P)
Tu <i>expertise</i> y las percepciones que consolidaste sobre los candidatos (I)	1,76	1,74
Los resultados de los <i>tests</i> realizados (E)	1,33	1,45
La recomendación o puntaje dado por el software y/o bolsa de empleo (T)	0,21	0,64

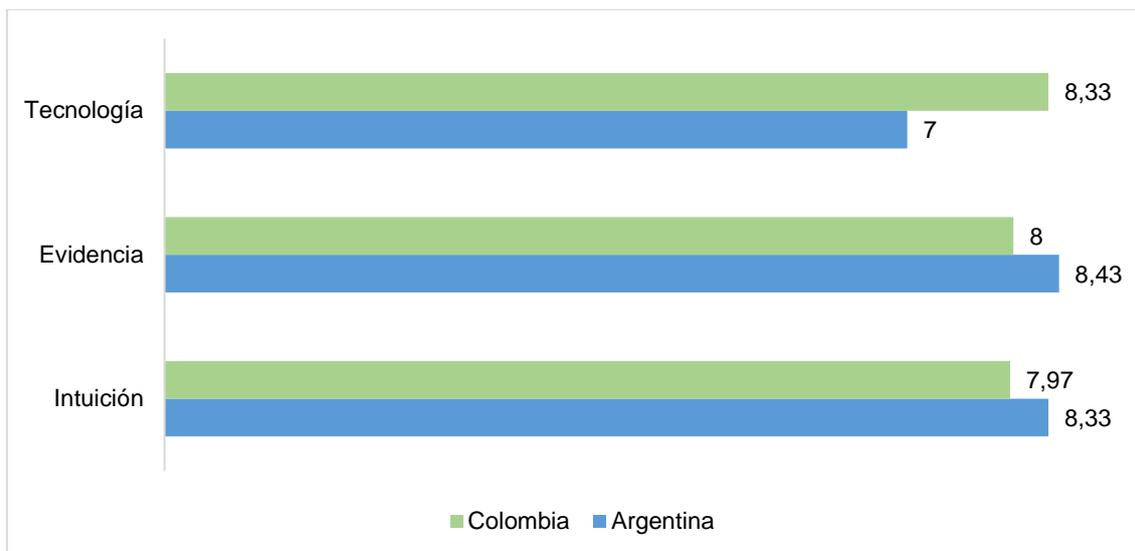
En la Tabla 13 se presentan unos resultados similares a los de la sección anterior: la intuición es el criterio que prima en los dos países, pero hay una mayor integración de la evidencia y la tecnología en Colombia que en Argentina.

Las últimas tablas reflejan el corazón del proceso estudiado porque justamente con la definición del método de evaluación es que se podrían generar hipótesis del desempeño futuro del candidato como trabajador y a partir de ella se hace la presentación de determinados candidatos al líder. Al ser así, la articulación más fortalecida de criterios de decisión que se identifica en Colombia podría conducir a que el resultado del proceso de evaluación sea más efectivo, de acuerdo con lo sugerido por Davenport (2009). A su vez, estaría relacionado con lo expuesto por Simon (1987) bajo el concepto del continuum en la toma de decisiones de un buen *manager*: representa la combinación criterios para decidir dependiendo de la naturaleza del problema a resolver.

3.4.1.4 Percepción de la efectividad

En línea con los análisis de esta sección, se exponen los puntajes promedio de la efectividad del proceso de reclutamiento y selección percibida por los participantes, según país (Gráfico 15).

Gráfico 15: Promedio de efectividad percibida en el proceso de reclutamiento y selección según país



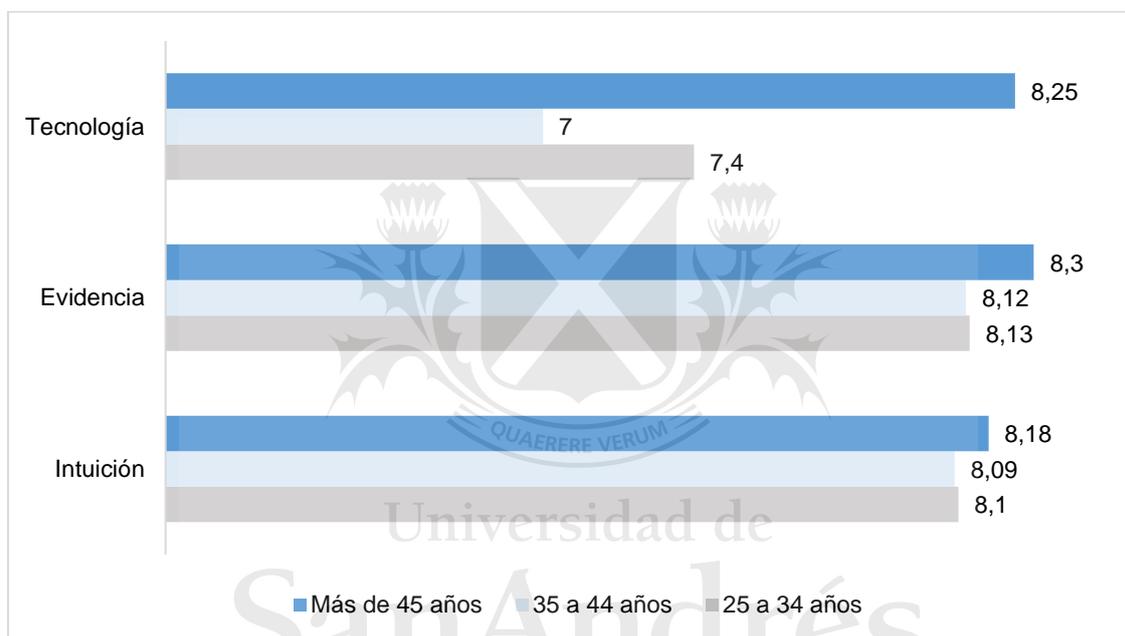
Se observan valores de efectividad muy similares entre países. De hecho, si se analiza el puntaje promedio de efectividad general (sin segmentar por criterios de decisión), se encuentra que para Argentina es de 7,92 y para Colombia de 8,1. Estos datos por una parte demuestran que el país no es necesariamente una variable que determine cambios significativos en la efectividad percibida. Por otra, sugieren una efectividad levemente mayor en Colombia, que podría explicarse – en parte – por una mayor tendencia a articular los criterios de decisión estudiados en esta investigación.

Considerando que en Colombia se registra un uso mayor de la tecnología en algunas fases del proceso (escritura del anuncio de la vacante, elección del método de evaluación de candidatos y definición de la terna), y se observa una mayor percepción de efectividad que en Argentina, se podría afirmar que, a mayor uso del criterio de decisión de la tecnología, mayor es su percepción de efectividad.

3.4.2 Resultados según rango etario

En esta sección se presentan los resultados sobre la percepción de la efectividad en la toma de decisiones según el rango etario de los participantes. Para facilitar el análisis, se recategorizaron algunos participantes en un rango de edad más amplio de forma que la distribución de profesionales fuera más equitativa entre las categorías.

Gráfico 16: Puntajes promedio de efectividad percibida de los procesos de reclutamiento y selección del talento según rango etario



En el Gráfico 16 se presenta la comparación de puntajes de percepción de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección según rango etario. Es claro que los profesionales de más de 45 años son quienes perciben tener mayor efectividad en los procesos de reclutamiento y selección que llevan adelante, independientemente del criterio predominante. Las diferencias más grandes se presentan respecto a los procesos que han impulsado con tecnología. En estos casos, los profesionales de mayor edad tienen una valoración más positiva del resultado que los más jóvenes – e incluso el puntaje de efectividad es similar a los procesos impulsados por evidencia –. Estos datos pueden llevarnos a afirmar que no solo con la edad se logra la articulación de criterios, sino una mayor percepción de efectividad en la ejecución del reclutamiento y la selección del

talento. En otras palabras, a mayor edad, mayor es la percepción de la efectividad y con ello una mayor confianza en el proceso, independientemente del criterio utilizado. A sí mismo, se destaca el rol que tendrían los profesionales de RRHH de mayor edad como promotores de la incorporación de evidencia y tecnología al servicio de las actividades de gestión del talento acá descritas.

3.4.3 Resultados según máximo nivel de estudios

En este apartado se presentan los resultados del reclutamiento en los que se observan diferencias en la toma de decisiones según el máximo nivel de estudios alcanzado por los participantes. Para facilitar el análisis, se recategorizaron algunos participantes en un nivel de estudios más amplio de forma que la distribución de profesionales fuera más equitativa entre las categorías.

Tabla 14: Puntajes de los criterios de decisión para elaborar el perfil de la vacante según máximo nivel de estudios alcanzado

	Terciario y grado (P)	Especialización (P)	Maestría (P)	Doctorado (P)
Análisis de entrevistas a los ocupantes actuales y/o con el líder de la vacante (I)	1,82	1,67	1,75	1,33
Análisis de los perfiles de los ocupantes que tienen mejor desempeño (E)	1,00	1,05	1,35	1,33
Software que analice puestos similares e identifique los aspectos esenciales del rol (T)	0,27	0,24	0,33	0,33

En la Tabla 14 se presentan hallazgos similares a los que se han descrito en secciones anteriores. Si bien predomina la intuición como criterio de decisión para la elaboración del perfil del cargo, hay algunas variaciones en su preponderancia en función del nivel de estudios. Se observa que los participantes con nivel de estudio terciario y grado son quienes se apoyan más en su intuición para ejecutar esta actividad, en contraposición con los participantes que tienen niveles de doctorado. Podría sostenerse nuevamente la inferencia sobre la confianza excesiva en la intuición de aquellos que tienen menos estudios e incluso el desconocimiento y/o la escasa madurez de

habilidades necesarias para incorporar otras fuentes de información – según Bodenheimer (2017) las habilidades analíticas –. En consecuencia, se asume que en los niveles más altos de educación (maestría y doctorado) ya hay una maduración del profesional en el que se adoptan criterios de decisión adicionales a los juicios y valoraciones propias.

Respecto al uso de la evidencia como criterio de decisión, se destaca que no hay diferencias relevantes en su uso entre los niveles de terciario y grado y especialización. Como se ha sostenido en otros apartados del análisis por criterios de segmentación, la tecnología como criterio de decisión es escasa. En este caso se destaca que a mayor nivel de estudios alcanzado habría un mayor uso de ésta. El aumento en el apoyo en la evidencia y de la tecnología se empieza a notar con en los niveles de maestría y doctorado. Posiblemente esto ocurra como una consecuencia de estar en contacto con múltiples fuentes de información (académica y analítica), lo que amplía el espectro de los criterios de decisión más allá de su intuición. Justamente por su formación puede haber una disminución en la distancia entre práctica y conocimiento científico, derribando así una de las limitaciones de acceso a la evidencia (Pfeffer & Sutton; 2006).

Universidad de
San Andrés

4. Conclusiones generales

En esta investigación se logró un acercamiento a la práctica de los profesionales de RRHH en los procesos de reclutamiento y selección. Estos procesos son fundantes en la gestión del talento y sientan las bases del logro de una ventaja competitiva en las organizaciones como consecuencia de las decisiones que toman los profesionales a modo de hipótesis sobre el desempeño individual y su impacto a nivel organizacional.

A partir de los hallazgos expuestos, se define que la intuición es el criterio de decisión predominante en los participantes del estudio en la mayoría de las prácticas involucradas desde el reclutamiento hasta la presentación de la terna. Esto no solamente es una evidencia del criterio de decisión preferido por los profesionales, sino una muestra de consistencia en la serie de decisiones que conforman el reclutamiento y la selección del talento. También es una manifestación de su carácter inevitable en los procesos de decisión, aun cuando se incluyan otras fuentes de información como evidencia y tecnología.

A diferencia de una premisa inicial con la que partió este estudio, a partir de la investigación realizada se pudo comprender que la intuición no es necesariamente un criterio de decisión vacío y carente de argumentos. Por el contrario, es el valor agregado que ponemos los profesionales expertos en un tema al servicio de las decisiones que se deben tomar. Tener la capacidad de reconocer las bondades de la intuición y aún más de su articulación con los otros criterios no anula sus limitaciones. La presencia de heurísticos, sesgos, emociones y un anclaje fuerte en experiencias previas puede conducir a decisiones erradas en el contexto actual. A sí mismo, no podemos obviar la racionalidad limitada inherente al proceso de toma de decisión humano, aspecto del que no podemos escapar ni siquiera cuando hay intervención de tecnología en el proceso.

Fue llamativo encontrar que a pesar de que los profesionales optan por la intuición como criterio predominante, consideran que la efectividad del proceso de reclutamiento y selección basado en la intuición no es significativamente más alta que el resto, en comparación con procesos impulsados principalmente por otros criterios. Este hallazgo puede entenderse como una muestra del reconocimiento que tienen los profesionales sobre su propia racionalidad limitada y de las limitaciones específicas de este criterio.

Fue sorprendente encontrar que a pesar de que la tecnología fue el criterio menos usado, fue evaluado con una efectividad percibida tan solo 0,40 inferior a la evidencia y 0,33 menos que la intuición. Este resultado abre la puerta a que se promueva la exploración de softwares, IA y ML en la atracción y evaluación del talento para que se pueda continuar la valoración de la efectividad de este criterio de decisión. Quizás se obtienen datos que apoyen este hallazgo preliminar y que se logren mejores resultados en los procesos de reclutamiento y selección.

Un aspecto relevante en este trabajo era identificar si hay diferencias en el uso de los criterios de decisión en función de diferentes variables sociodemográficas. Lo cierto es que, si bien se encontraron algunas diferencias relacionadas con el país de residencia, estas no fueron tan amplias por lo que podría ser impreciso afirmar que estar en Colombia o en Argentina tiene alguna incidencia en el criterio de decisión usado con mayor frecuencia. Otras variables de segmentación que también mostraron diferencias sutiles en el uso de uno u otro criterio de decisión fueron el rango etario y el nivel de estudios alcanzado. Los participantes con mayor edad y mayor nivel de estudios son los que exhiben la capacidad de combinar los diferentes criterios de decisión. Esto no implica para ellos una anulación de la intuición, sino un enriquecimiento en las fuentes de información para tomar la decisión, posiblemente en última instancia por la intuición.

Más allá de estos resultados segmentados, de manera general se encontró que no hay un uso exclusivo de la intuición sino una articulación con el criterio de la evidencia, principalmente. Esta capacidad de enlazar diferentes criterios pareciera ser la mejor vía para decidir en situaciones organizacionales en las que intervienen múltiples variables y posibles escenarios futuros, como lo son el reclutamiento y la selección del talento. Así pues, para determinar qué criterio usar o qué combinación de ellos es la adecuada, se parte de un análisis del contexto bajo el marco *Cynefin*.

Por ejemplo, la construcción del anuncio de la vacante puede considerarse un problema simple porque se conocen las conexiones causa-consecuencia. En este caso sería natural decidir a partir del conocimiento y las prácticas ya establecidas – podríamos hablar de la evidencia científica disponible y del conocimiento ya probado (datos) de la organización, e incluso del uso de tecnología que automatice las decisiones involucradas. En otro escenario se encuentran las decisiones de las vías de reclutamiento, las variables a evaluar en los candidatos y los métodos implementados para tal fin, por ejemplo. Este tipo de escenarios pueden definirse complicados porque no hay una única respuesta, hay múltiples variables intervinientes y pueden ser desconocidas las relaciones causa-efecto entre ellas. En consecuencia, es fundamental la intuición experta y balanceada con los otros criterios de decisión.

Es así como se logra una comprensión más integral del proceso de toma de decisiones en el reclutamiento y la selección del talento. No es una vía determinada por un único criterio, ni hay un solo criterio que sea una panacea. Tomar decisiones en estas situaciones sigue siendo una actividad cognitiva con alta mediación de humanos en los que se entrelazan intuición experta, datos de la organización, evidencia científica y en algunos casos tecnología para elegir a los talentos más idóneos. Con esto se hace una proyección y una apuesta al futuro de las personas y de la organización entendiendo al talento como una fuente de ventaja competitiva.

5. Implicaciones para la práctica

El objetivo final de este trabajo es generar insumos para la comunidad de profesionales de RRHH y las empresas en las que tienen impacto. Por ello se propone el siguiente decálogo con algunas implicaciones para la práctica de estos perfiles en el ejercicio del reclutamiento y la selección del talento.

1. Segmentar los procesos de reclutamiento y selección en sus diferentes etapas es recomendable para realizar un análisis del contexto en términos de su grado de incertidumbre. El marco *Cynefin* puede ser el modelo de referencia para determinar si se está ante una situación simple, complicada o compleja.
2. Con base en el análisis de cada etapa se obtiene una referencia para determinar en qué criterio de decisión es más conveniente apoyarse. Si es una situación simple como la construcción del anuncio de la vacante, será más adecuado basarse en datos, evidencia e incluso en tecnología. Si es un escenario complicado como la evaluación de los candidatos, será mejor decidir con base en el conocimiento experto y en la experiencia previa del profesional.
3. De acuerdo con los resultados de la investigación, si bien la experiencia y el conocimiento en las prácticas de reclutamiento y selección son elementos clave a la hora de tomar decisiones, realizar procesos 100% impulsados por la intuición no sería lo más efectivo. Hay una mayor percepción de la efectividad cuando los profesionales basan sus decisiones en el criterio de la evidencia ($p = 8,20$). Esto no implica una anulación de la intuición, sino un uso más balanceado de ambos criterios.
4. Según los datos encontrados, la tecnología como herramienta de decisión ha llegado a RRHH, pero aún tiene un gran potencial de exploración. Es recomendable animarse a probar el uso de tecnología avanzada (ATS,

softwares, AEDT, ML e IA) en diferentes decisiones del reclutamiento y la selección del talento. Quienes han experimentado su uso afirman que su efectividad es tan solo 0,4 puntos inferior en efectividad a los procesos impulsados por evidencia.

5. Aun cuando la tecnología debe explorarse más como criterio de decisión, los profesionales en Argentina tienen aún más oportunidades de experimentar con este criterio. Principalmente, vale la pena una exploración más profunda en la escritura del anuncio de la vacante, la elección del método de evaluación de candidatos y definición de la terna.
6. Los hallazgos de la investigación muestran que los profesionales de RRHH con más de 45 años tienen una mayor confianza en el proceso que realizan y en las decisiones implicadas, independientemente del criterio de decisión usado. Es recomendable que apoyen la realización de los procesos de los profesionales de menor edad para incentivar el uso de los diferentes criterios.
7. Posicionar a los profesionales de RRHH con mayores niveles de estudio (maestría y doctorado) como los promotores de la transformación en los procesos de toma de decisión. Tienen la habilidad de sumar a su conocimiento experto datos del negocio, evidencia científica y herramientas de tecnología avanzada en las prácticas de reclutamiento y selección.
8. Los profesionales con estudios de terciario y grado son los principales llamados a explorar métodos diferentes de toma de decisiones en el reclutamiento y la selección. Es necesario que desarrollen su continuum de decisión incluyendo evidencias (datos y ciencia) y tecnología a su trabajo.
9. En todo proceso de reclutamiento y selección liderados y/o ejecutados, es recomendable evaluar constantemente los resultados y reflexionar a la luz de los criterios de decisión que más estuvieron en juego para analizar en el mediano y largo plazo la efectividad de las decisiones.

6. Futuras líneas de investigación

A partir de los hallazgos y conclusiones de este trabajo, se sugieren como futuras líneas de investigación la evaluación de la efectividad de procesos de reclutamiento y selección impulsados principalmente por evidencia y por tecnología. Permanece el interrogante sobre la *verdadera* efectividad de los resultados a los que conducen estos criterios porque lo que se caracteriza en esta investigación son procesos impulsados principalmente por la intuición. También vale la pena investigar si los profesionales reconocen en sus procesos el uso de cada uno de los criterios y las decisiones que toman en consecuencia. En este trabajo se hizo la segmentación por los participantes, pero se desconoce si ellos identifican a qué criterio de decisión se asocia cada una de las decisiones que toman en estas prácticas de la gestión del talento. Finalmente, puede sugerirse como futura línea de investigación los elementos de la racionalidad limitada que están en juego específicamente en los profesionales de RRHH de cara a los procesos de reclutamiento y selección. Es decir, cuáles son los heurísticos predominantes, los sesgos que intervienen u otras variables cognitivas que condicionen de manera natural las decisiones que tomamos.

San Andrés

7. Referencias bibliográficas

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Aguado García, D. (2018). *Introducción. Las cuestiones básicas en HR Analytics*. En Aguado García, D. (1 Ed.), *HR Analytics: Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto* (pp 19-38). Madrid: ESIC Editorial.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Albarracin Pons, I. (31 de enero de 2023). *La inteligencia artificial en los procesos de selección*. LinkedIn. Rastreador: <https://www.linkedin.com/pulse/la-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-isaac-albarracin-pons/?trk=pulse-article&originalSubdomain=es>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. Doi:10.5465/amp.2010.51827775
- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025.
- Arce, D. (7 de abril de 2022). *Programas de referidos: los pros y contras para reclutar talento*. Rastreador: <https://www.americaeconomia.com/programas-de-referidos-los-pros-y-contras-para-reclutar-talento>
- Arévalo Ascanio, J., y Estrada López, H. (2017). La toma de decisiones. Una revisión del tema. En Prieto-Pulido, R. y García-Guillany, J. (2017). *Gerencia de las organizaciones. Un enfoque empresarial*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 249-278.
- Baba, V. V., & HakemZadeh, F. (2012). Toward a theory of evidence-based decision making. *Management Decision*, 50(5), 832–867. <https://doi.org/10.1108/00251741211227546>
- Birkman Fink, S. (2011). Removing “Gut Feel” from Hiring Decisions. *Baseline Magazine*, 13.

- Bizneo. (2023a). *10 etapas clave del proceso de selección de personal*. Bizneo. Rastreador: <https://www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/>
- Bizneo. (2023b). *Ventajas de implementar un programa de referidos*. Bizneo. Rastreador: <https://www.bizneo.com/blog/ventajas-de-implementar-un-programa-de-referidos/>
- Bizneo. (2023c). *Reclutamiento 2.0: la última tendencia en selección de personal*. Bizneo. Rastreador: <https://www.bizneo.com/blog/reclutamiento-2-0-la-ultima-tendencia-en-reclutamiento-de-personal/>
- Bizneo. (2023d). *Cómo publicar una oferta de empleo para llegar a más candidatos*. Bizneo. Rastreador: https://www.bizneo.com/blog/publicar-oferta-de-empleo/#Donde_publicar_la_oferta_de_empleo
- Bizneo. (2023e). *Informe de reclutamiento y selección de personal | 4 pasos*. Bizneo. Rastreador: <https://www.bizneo.com/blog/informe-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Björkman, I. & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: retos y soluciones. *Universia Business Review*. 30-43.
- Bodenheimer, J. M. (2017). HR analytics: gestión de personas, datos y decisiones. Editorial Alfaomega
- Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From “Professional Practices” To “Strategic Talent Decision Science”. *Human Resource Planning*, 28(2), 17-26
- BrightHR. (2023). *How should you shortlist candidates?* BrightHR. Rastreador: <https://www.brighthr.com/articles/hiring/shortlisting/how-to-shortlist-candidates-for-interviews/>
- Burkus, D. & Osula, B. (2011). Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(3), 1-9
- Campbell, A. & Whitehead, J. (2010). *How to test your decision-making instincts*. McKinsey Quarterly. Rastreador: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-test-your-decision-making-instincts>
- Cappelli, P. (2009). Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>
- Carless, S. A. (2009). Psychological testing for selection purposes: a guide to evidence-based practice for human resource professionals. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2517–2532. <https://doi.org/10.1080/09585190903363821>
- Cockroft, L. (2006). Basic Instinct. *Personnel Today*, 20-21

- Contractrecruiter.com. (2023). *What is Evidence-Based Hiring and How Can You Use It?* Rastreador: <https://www.contractrecruiter.com/evidence-based-hiring-use/>
- Darioshi, R., & Lahav, E. (2021). The impact of technology on the human decision-making process. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 3(3), 391–400. <https://doi.org/10.1002/hbe2.257>
- Dale, N. (2021). *How To Screen Applicants For Employment: A Guide*. Rastreador: <https://www.testcandidates.com/magazine/how-to-screen-applicants-for-employment-guide/>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1999). Cognitive Biases and Strategic Decision Processes: An Integrative Perspective. *Journal of Management Studies*, 36(6), 757–778. Doi:10.1111/1467-6486.00157
- Davenport, T. H. (2009). Make Better Decisions. *Harvard Business Review*, 117-123
- Dean, J. W., & Sharfman, M. P. (1993). Procedural Rationality In The Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management Studies*, 30(4), 587–610. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00317>
- De Fruyt, F. C. M. (2019). Towards An Evidence-Based Recruitment and Selection Process. *Pertsonak Eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 16, 8–15. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.16.2019.01>
- El Hajj, H. (9 de marzo de 2023). *Decision-Making in the Digital Age: How Technology Is Transforming Our Choices*. LinkedIn. Rastreador: <https://www.linkedin.com/pulse/decision-making-digital-age-how-technology-our-choices-hassan-el-hajj/>
- Evuleocha, S. U., Ugbah, S. D., & Law, S. (2009). Recruiter Perceptions of Information that Employment References Should Provide to Assist in Making Selection Decisions. *Journal of Employment Counseling*, 46(3), 98–106. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2009.tb00072.x>
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Feldman, D. C., Bearden, W. O., & Hardesty, D. M. (2006). Varying The Content Of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising*, 35(1), 123–141. <https://doi.org/10.2753/joa0091-3367350108>
- French, S. (2015). Cynefin: uncertainty, small worlds and scenarios. *Journal of the Operational Research Society*, 66(10), 1635–1645. <https://doi.org/10.1057/jors.2015.21>

- Gifford, J., Young, J. & Barends, E. (2023). *Building an evidence-based people profession*. Rastreador: <https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/evidence-based-profession/>
- González, M. R. & Obuchi, R. (2010). La ciencia, el arte y la psicología de decidir. *Debates IESA*, 1 (15), 23-26
- Gonzalez, M., Capman, J., Oswald, F., Theys, E., & Tomczak, D. (2019). “Where’s the I-O?” Artificial Intelligence and Machine Learning in Talent Management Systems. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(3). <https://doi.org/10.25035/pad.2019.03.005>
- Gorzeń-Mitka, I., & Okręglińska, M. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment. *Procedia Economics and Finance*, 16, 402–409. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00819-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00819-3)
- Guedez Calderin, O. (2013). Herbert Simon: racionalidad limitada y mercados financieros eficientes. *Odeon*, 8, 135-152
- Guest, B. (2019). Evidence-Based Selection Process (EBSP). *Research Brief – Metric Reporting Inc.* 1-12
- Harris, J. G., Craig, E., & Light, D. A. (2011). Talent and analytics: new approaches, higher ROI. *Journal of Business Strategy*, 32(6), 4–13. <https://doi.org/10.1108/02756661111180087>
- Harrison, E. F. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decisions*, 34(1), 46-53
- Heaslip, E. (2023). *7 Candidate Screening Methods for Better Hiring*. Rastreador: <https://vervoe.com/screening-candidates/>
- Hidalgo Tuñón, A. (1978). El principio de racionalidad limitada de H. A. Simón y el premio nobel de economía. *El Basilisco*, 4, 68-79
- Hiring with Analytics. (2017). *Public Manager*, 10.
- Hirsh, W. & Briner, R. (2011). Evidence-based HR: From Fads to Facts? *Corporate Research Forum*, 1-74
- Hirsch, A. S. (1 de mayo de 2018). *Should You Trust Your Gut in Hiring Decisions?* Rastreador: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/trust-your-gut-hiring-decisions.aspx>
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>
- Indeed. (2023). *How (and Why) to Build a Candidate Profile*. Indeed. Rastreador: <https://www.indeed.com/hire/c/info/candidate-profile>
- Jeffery, R. (2017). Don’t hire the candidate who presses this key. *People Management*, 34–39.

- Jennings, M. (2023). Revolutionizing Recruiting: How Recruiting with ChatGPT Transforms Talent Acquisition [Updated May 2023]. *Recruiter.com*. Rastreador: <https://www.recruiter.com/recruiting/recruiting-with-chatgpt/>
- Jobvite (2016). Jobvite recruiter nation report. 2016. Rastreador: <https://www.jobvite.com/jobvite-recruiter-nation-report-2016/>
- Johns, M. (2023). *How to Create an Effective Candidate Profile*. Thomas. Rastreador: <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/how-create-effective-candidate-profile>
- Juneja, P. (s.f.). *Limitations & Disadvantages of Decision Support Systems*. Management Study Guide. Rastreador: <https://www.managementstudyguide.com/limitations-and-disadvantages-of-decision-support-systems.htm>
- Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. (2019). Un enfoque estructurado para las decisiones estratégicas. *Harvard Deusto Business Review*. 6-16
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making. *Human Relations*, 53(1), 57–86. doi:10.1177/0018726700531004
- Kishnani, N. (2019). Talent Analytics for Organizations of 21st Century. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3307505>
- Korte, R. F. (2003). Biases in Decision Making and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(4), 440–457. <https://doi.org/10.1177/1523422303257287>
- Kroon, B. (Ed.). (2022). 1. Evidence Based HRM. In *Evidence Based HRM* (2nd ed.). Open Press TiU. <https://doi.org/10.26116/yy4w-tn37>
- Lawler, E. E. (2007). Why HR Practices are not Evidence-Based. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1033–1036. doi:10.5465/amj.2007.27155013
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Liu, Y. (2020). Providing more or less detailed information in job advertisements—Does it matter? *International Journal of Selection and Assessment*, 28(2), 186–199. Portico. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12281>
- Mahjoub, A., & Kruyen, P. M. (2021). Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 107–125. <https://doi.org/10.1108/ijotb-04-2020-0052>
- Marinos, N. (s.f.). Data-driven hiring with ChatGPT: create an ideal candidate profile. *Workable*. Rastreador: <https://resources.workable.com/tutorial/hiring-with-chatgpt-ideal-candidate-profile-guide>
- Maurer, R. (17 de abril de 2023). *NYC Outlines Compliance Requirements for AI Bias Law*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/nyc-outlines-compliance-requirements-ai->

bias-

law.aspx#:~:text=Under%20the%20law%2C%20a%20bias,and%20ethni
city%2C%22%20Francis%20said.

- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43(4), 606–627. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2013-0065>
- Morris, J. (2022). *Candidate Shortlisting: HR & Recruitment Guide (2023)*. Neuroworx. Rastreador: <https://www.neuroworx.io/magazine/shortlisting-candidates-hr-recruitment-guide/>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24. <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6>
- Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics. *Social Sciences*, 8(10), 273. <https://doi.org/10.3390/socsci8100273>
- Novis. (15 de mayo de 2023). *Tecnología, principal herramienta para la toma de decisiones*. Rastreador: <https://www.novis.com.mx/blog/gestion-empresarial/tecnologia-principal-herramienta-para-la-toma-de-decisiones-11875/>
- Núñez, E. (4 de septiembre de 2022). *Estrategias de reclutamiento: 26 técnicas para encontrar al talento ideal de tu empresa*. Crehana. Rastreador: <https://www.crehana.com/blog/gestion-talento/estrategias-reclutamiento/>
- OccMundial. (24 de julio de 2018). *Segunda entrevista: ¿cómo arman "la terna" los reclutadores?* OccMundial. Rastreador: <https://www.occ.com.mx/blog/segunda-entrevista-de-trabajo-terna-de-candidatos/>
- Ore, O. & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771–1782. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2020-2291>
- Pérez, O. (2016). *¿Qué es el perfil del candidato ideal en reclutamiento y selección?* Blog PeopleNext. Rastreador: <https://blog.peoplenext.com/que-es-el-perfil-del-candidato-ideal-en-reclutamiento-y-seleccion>
- Personio. (2023). *A Recruiter's Guide to Shortlisting Candidates*. Personio. Rastreador: <https://www.personio.com/hr-lexicon/shortlisting-candidates/>
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006a). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*, 62-74
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006b). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Rodríguez Cruz, Y. & Pinto Molina, M. (2010). Evolución, particularidades y carácter informacional de la toma de decisiones organizacionales. *ACIMED*, 21 (1), 57-77.

- Rousseau, D. M. (2018). Making evidence-based organizational decisions in an uncertain world. *Organizational Dynamics*, 47(3), 135–146. doi:10.1016/j.orgdyn.2018.05.001
- Russell, C., & Bennett, N. (2015). Big data and talent management: Using hard data to make the soft stuff easy. *Business Horizons*, 58(3), 237–242. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.08.001>
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Kenneth, G. B. (2002). HR Professionals' Beliefs About Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research And Practice. *Human Resources Management*, 41(2), 149-174. <https://doi.org/10.1002/hrm.10029>
- Salazar Pazmiño, R. S., Toledo Andrade, A. S. & Andrade Montalvo, F. F. (2023). Disrupción tecnológica en la gestión del Talento Humano. *Journal of Science and Research*, 8(1), 178-197. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7746347>
- Schalk, R., et al. (2012). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, doi:10.1016/j.hrmmr.2012.06.008
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schlachter, S. D., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1325–1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000412>
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Perspectives*, 1(1), 57–64. doi:10.5465/ame.1987.4275905
- Slaughter, J. E., & Kausel, E. E. (2014). Employee selection decisions. In S. Highhouse, R. S. Dalal, & E. Salas (Eds.), *Judgment and decision making at work* (pp. 57–79). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 1-8
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paawe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2016). Six principles of effective global talent management. *IEEE Engineering Management Review*, 44(3), 112–119. <https://doi.org/10.1109/emr.2016.7559058>
- Sullivan, B. (2023). *How Do You Create a Shortlist for a Job?* Indeed. Rastreador: <https://www.indeed.com/hire/c/info/candidate-shortlist>
- Sutherland, M., & Wöcke, A. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management*, 42(4), 23–32. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v42i4.502>

- Telephone Instrumental in Screening Job Candidates. (1999). *HR Focus*, 76, 5
- Thunnissen, M. (2016). Talent management. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/er-08-2015-0159>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Van der Togt, J. & Rasmussen, T. H. (2017). Toward evidence-based HR. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 127–132. doi:10.1108/joepp-02-2017-0013
- Walger, C., De Dea Roglio, K. & Abib, G. (2016) HR managers' decision-making processes: a "reflective practice" analysis. *Management Research Review*, 39(6), 655-671, <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2014-0250>
- Werther, W. B. & Davis, K. (2008). Reclutamiento, *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (6ta ed., pp. 151-184). Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Zakrizevska, M., & Litvina, A. (2016). First Impresion and Belief Importance in Candidate Recruitment Decisions. *International Multidisciplinary Scientific Conference on Social Sciences & Arts SGEM*, 177–184.



8. Anexo 1: cuestionario de investigación

Decisiones en el proceso de reclutamiento y selección

Con este cuestionario queremos comprender cómo sueles tomar algunas decisiones que hacen parte del proceso de reclutamiento y selección del talento de perfiles profesionales y estratégicos. Para participar, **es indispensable que tengas experiencia en el diseño y la ejecución de estos procesos.**

Tus respuestas son anónimas y serán el insumo principal para el trabajo final de grado de la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés.

¿Trabajas o has trabajado recientemente en el diseño y en la ejecución de procesos de reclutamiento y selección del talento de perfiles profesionales y estratégicos? (Sí/No)

Algunos datos sociodemográficos

1. Indica tu género (Femenino, Masculino, prefiero no decirlo, otro)
2. Selecciona tu rango de edad (18 a 24 años, 25 a 34 años, 35 a 44 años, 45 a 54 años, más de 54 años)
3. Indica tu máximo nivel educativo alcanzado (Grado, especialización, maestría, otro)
4. ¿En qué país vives? (Argentina, Colombia)
5. ¿Cuántos años de experiencia tienes en reclutamiento y selección del talento? (Menos de 1 año, 1 – 5 años, más de 5 años)
6. Actualmente trabajas realizando procesos de selección (de forma autónoma, en relación de dependencia/empleado, otro)
7. ¿Cuál es el sector de la empresa en la que trabajas? (Servicios, industria)
8. ¿Cuál es tu rol actual? (Analista, supervisor/a o coordinador/a, jefe, gerente, otro)
9. ¿Cuántos colaboradores hay en la empresa en la que trabajas? (1 – 249, 250-500, 501-2000, más de 2000)

Reclutamiento y selección del talento

Verás algunos enunciados que describen fases del reclutamiento y de la selección del talento y luego escenarios que pueden explicar la forma en la que decides. Debes indicar la frecuencia con la que cada escenario representa lo que realizas.

- Deberás responder todas las preguntas.
- Si en alguna de ellas sientes que ningún criterio de decisión representa tu forma de decisión, contesta NS/NC
- Ten en cuenta que no hay respuestas correctas o incorrectas.

Tus respuestas son anónimas y serán el insumo principal para el trabajo final de grado de la Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés.

1. La construcción del perfil del puesto la realizas con

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Un análisis del perfil con base en entrevistas a los ocupantes actuales y/o con el líder de la vacante.				
Un análisis de los perfiles de los ocupantes que tienen mejor desempeño para extraer los criterios del perfil.				
El uso de un software que analice puestos similares e identifique los aspectos esenciales del rol.				

2. Cuando haces reclutamiento interno

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Preguntas a los líderes para que nominen colaboradores que se ajusten al perfil.				
Identificas los factores que predicen el desempeño en los colaboradores actuales.				

Analizas los datos y registros de los colaboradores actuales.				
---	--	--	--	--

3. Si eliges el reclutamiento por referidos lo haces porque

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Tus experiencias previas te han mostrado que es el mejor camino para obtener candidatos recomendados por los colaboradores.				
El análisis de datos de procesos de reclutamiento anteriores indica que es lo más efectivo.				
El software de selección que usas ofrece el módulo de referidos con un seguimiento automatizado.				

4. El anuncio de la vacante lo escribes

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Sin ningún patrón en específico. Lo armas de acuerdo con el perfil requerido.				
En función de la revisión de los formatos que se han identificado como más efectivos.				
Con ayuda del software o criterios establecidos por bolsa de empleo que usas.				

5. El primer filtro de los candidatos lo haces

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Revisando manualmente los CVs para identificar requisitos mínimos y con las primeras impresiones que te generan.				
Identificando los predictores que mejor explican el desempeño para ese puesto.				

Con ayuda del software y/o bolsa de empleo a través de preguntas de validación preestablecidas, búsqueda de palabras clave, etc.				
--	--	--	--	--

6. La selección de candidatos la realizas con

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Entrevistas abiertas con preguntas que formulas de acuerdo con tu experiencia.				
Una combinación de <i>tests</i> validados y confiables, entrevista estructurada y <i>assessment center</i> o prueba técnica.				
Análisis avanzados de datos de los candidatos obtenidos por gamificación, videos e interacciones en la bolsa de empleo o software.				

7. Durante la selección de candidatos evalúas

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Tu percepción sobre la adecuación del candidato al puesto y a la organización.				
Los resultados de los <i>tests</i> , evaluaciones de cognitivas y de personalidad.				
El procesamiento de información del software o inteligencia artificial.				

8. Eliges qué candidatos presentar al líder de la vacante según

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Tu <i>expertise</i> y las percepciones que consolidaste sobre los candidatos.				
Los resultados de los <i>tests</i> realizados.				
La recomendación o puntaje dado por el software y/o bolsa de empleo.				

9. Cuando presentas los candidatos al líder de la vacante, compartes

	Siempre	A veces	Nunca	NS/NC
Un informe sobre tu apreciación del candidato.				
Una síntesis de los puntajes de las evaluaciones realizadas para el cargo.				
El resultado, puntaje o recomendación objetiva que ofrece la bolsa de empleo y/o software.				

Algunas preguntas para finalizar

1. Recuerda el último proceso de reclutamiento y selección que hayas realizado y en el que hayas decidido con base en tus experiencias previas y lo que te transmitían los candidatos.

Si tuvieras que evaluar el resultado de ese proceso, ¿qué puntuación de darías?

Muy malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

2. ¿Diseñaste algún proceso de reclutamiento y selección con base en la evidencia y en los datos disponibles? (Sí/No)

(Si la respuesta es Sí, pasa a la siguiente pregunta, si es No, pasa a la pregunta 4).

3. Si tuvieras que evaluar el resultado de ese proceso basado en evidencia y datos, ¿qué puntuación le darías?

Muy malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

4. ¿Diseñaste algún proceso de reclutamiento y selección con base tecnología disponible (softwares, inteligencia artificial, machine learning, etc.)? (Sí/No)

(Si la respuesta es Sí, pasa a la siguiente pregunta, si es No, finaliza el cuestionario).

Muy malo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------



Universidad de
San Andrés