



Toma de decisiones y argumentación en la formación en Gestión del Talento Humano*

Angélica María Rodríguez Ortiz^a ■ Yania Rivas Perea^b

Resumen: la toma de decisiones es una habilidad esencial para los tecnólogos en Gestión del Talento Humano del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) de Colombia, puesto que ellos son los encargados de seleccionar el personal en las empresas y hacer seguimiento a las labores de los empleados. No obstante, las prácticas de los aprendices evidenciaron que no son objetivos a la hora de tomar decisiones. Pese a que existen ciertos fundamentos teóricos y lineamientos institucionales que los ayudan a orientar el proceso, los estudiantes no los utilizan para tal fin. Sus decisiones están motivadas por intereses personales, poco éticos, en los que priman las emociones y la ambivalencia. En esta investigación se planteó una intervención didáctica basada en la argumentación como herramienta para mejorar la toma de decisiones. La metodología seleccionada fue investigación-acción, centrada en la discusión de situaciones problemáticas que surgen en el mundo laboral. Los resultados evidenciaron que la argumentación incide en la toma de decisiones semiestructuradas, pues lleva a los estudiantes a tener criterios claros, razonados y razonables.

Palabras clave: aprendizaje; argumentación; enseñanza; selección de talento humano; toma de decisiones

Recibido: 13 de julio de 2021

Aceptado: 3 de febrero de 2022

Disponible en línea: 23 de diciembre de 2022

Cómo citar: Rodríguez-Ortiz, A. M., y Rivas-Perea, Y. (2022). Toma de decisiones y argumentación en la formación en Gestión del Talento Humano. *Academia y Virtualidad*, 15(2), 41-56. <https://doi.org/10.18359/ravi.5713>

* Artículo de investigación del proyecto "Argumentación y toma de decisiones en la formación tecnológica en gestión del talento humano" desarrollado en el grupo Cognición y Educación, de la Universidad Autónoma de Manizales.

^a Doctora en Filosofía. Universidad Autónoma de Manizales, Manizales, Colombia.
Correo electrónico: angelica.rodriguez276@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7710-9915>

^b Magíster en Enseñanza de las Ciencias. Servicio Nacional de Aprendizaje, Regional Antioquia, Medellín, Colombia.
Correo electrónico: yaripe@misena.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4056-6028>

Decision-making and argumentation in Human Talent Management training

Abstract: decision-making is essential for SENA Human Talent Management technologists since they oversee selecting the personnel in the companies and monitoring the work of the employees. However, the practices carried out by the apprentices showed that they were not objective when making decisions. Although there are certain theoretical foundations and institutional guidelines that help guide the process, students do not use them for that purpose. Their decisions are motivated by personal, unethical interests, in which emotions and ambivalence prevail. In this research, a didactic intervention based on argumentation was proposed as a tool to improve decision-making. The selected methodology was research action, focused on the discussion of problematic situations that arise in the world of work. The results showed that argumentation affects semi-structured decision-making, since it leads students to have clear, reasoned, and reasonable criteria.

Keywords: learning; argumentation; teaching; selection of human talent; decision making

Toma de decisões e argumentação na formação em gestão do talento humano

Resumo: a toma de decisões é uma habilidade essencial para os tecnólogos em gestão do talento humano do "SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE -SENA-DE COLOMBIA", dado que eles são os encarregados de selecionar os empregados nas empresas e fazer o correto seguimento aos trabalhos desenvolvidos pelos trabalhadores. Entretanto, as práticas dos estagiários evidenciaram que não são objetivos na hora de tomar as decisões. Apesar de que existam certos fundamentos teóricos e estruturas institucionais que os ajudam a orientar neste processo, os estudantes não os utilizam para os respectivos fins. Suas decisões estão motivadas por vontades próprias, pouco éticas, nos que primam as emoções e a ambivalência. Nessa pesquisa, foi planteado uma intervenção didática baseada na argumentação como ferramenta para melhorar a toma de decisões. A metodologia selecionada foi, pesquisa-ação centrada na discussão de situações problemáticas que surgem no mundo de trabalho. Os resultados evidenciaram que a argumentação incide na toma de decisões, semi-estruturadas, dado que leva aos estudantes ter critérios claros, racionais e racionáveis.

Palavras chave: aprendizado; argumentação; ensino; seleção do talento humano; toma de decisões

Introducción

En la actualidad, uno de los grandes problemas en nuestro país es que no somos conscientes de que “lo que producimos, hacemos o construimos depende precisamente de la calidad de nuestro pensamiento” (Paul y Elder, 2003, p. 4). A diario nos enfrentamos ante situaciones en las que debemos decidir, pero no estamos preparados para ello; razón por la cual, nuestras decisiones acaban por ser poco acertadas.

El problema de no tomar buenas determinaciones plantea una reflexión en torno a la dicotomía entre la emoción y la razón. Al respecto, David Hume (1993; 2005) postuló la idea de que se razona poco sobre las implicaciones morales de las acciones realizadas, porque, a la hora de tomar decisiones, la razón siempre acaba por ser esclava de las pasiones. A partir de estos planteamientos, diversas teorías se anclaron en las emociones, sustentando la toma de resoluciones en los deseos o intereses de cada sujeto. En contraposición, racionalistas como Kant (1989; 2005; 2016) expusieron la necesidad de que las decisiones importantes en la vida fueran tomadas con la razón; juez imperante. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones estratégicas en la vida, ninguna de estas posturas radicales resulta ser convincente.

Por ello, estudios más recientes abordados desde la neurofisiología intentan mostrar que la toma de decisiones es una acción que involucra todo del sujeto, tanto en sus emociones como en su racionalidad. En ese orden de ideas, para Martínez-Selva *et al.* (2006), la principal región del cerebro implicada en la toma de decisiones es la corteza prefrontal ventromedial, donde se produce la integración de la información sensorial, mnésica y emocional necesaria para realizar esta tarea. Asimismo, los autores exponen que existen otras estructuras como la amígdala (procesamiento y codificación de la señal emocional y su asociación con estímulos contextuales) y la corteza cingulada (monitorización del proceso e inhibición de respuesta, especialmente en situaciones de incertidumbre) que interactúan en los procesos resolutivos.

Por su parte, Wiegele (1986a; 1986b) afirmó que la toma de decisiones depende de nuestra biología, pues esta determina a los agentes para hacerlo de tal o cual manera. Pero, pese a los grandes aportes contemporáneos de la biología y la neurofisiología, se torna evidente que es una acción mayormente compleja. Un proceso en el que interactúan los conocimientos, las emociones y la memoria a largo plazo del sujeto, además de otros elementos sociales y capacidades mentales. Es decir, que para analizar, comparar y evaluar situaciones se requiere del desarrollo de ciertas capacidades cognitivas, como el autocontrol y el razonamiento. Lo cual, solo se logra en un entrenamiento permanente, compuesto por experiencias sociales y procesos dialogantes.

De ese modo, surge la capacidad de elaborar argumentos que respalden la toma de decisiones estratégicas, mediante las cuales se pueden comprender diferentes fenómenos sociales. No obstante, para alcanzar esta competencia intelectual se requiere de una actitud crítica y analítica, pues en este proceso todo agente afronta un conflicto o problema en el que se oponen, generalmente, ciertos intereses. Una buena decisión implica que el agente valore y analice las causas y consecuencias de su actuar en cada situación determinada. En ese sentido, gran parte del problema de no tomar buenas decisiones, tanto en la vida como en el ejercicio profesional, está en las deficiencias que existen a la hora de identificar, analizar y valorar una situación de manera razonada y objetiva, porque no se cuenta con los elementos teóricos, metodológicos y prácticos necesarios para la criticidad.

Por ello, como maestros estamos en la obligación de formar ciertas habilidades que permitan a nuestros jóvenes alumnos asumir posturas desde criterios razonables y razonados. En algunas ocasiones, estos criterios están institucionalizados social y organizacionalmente como elementos teóricos y regulativos que posibilitan el control de las emociones a la hora de tomar decisiones, sin querer implicar que estas se inhiban en su totalidad. No obstante, puede que las estrategias usadas en el aula no conduzcan a la toma de decisiones razonadas y razonables.

En la labor de la enseñanza, a veces nos sumamos a un sistema autoritario que abre pocos espacios para que nuestros jóvenes piensen por sí mismos y se formen como decisores razonables. Ante tal situación, no debemos excusarnos en la idea preconcebida de que “los jóvenes no saben decidir”, sin antes evaluarnos a nosotros mismos y ver cómo hemos incidido en el problema, pues solo en la medida en la que nos reconozcamos como parte del problema del proceso formativo, podremos pensar en alternativas de solución. Quizás al preguntarnos ¿qué herramientas les hemos brindado y qué habilidades hemos fortalecido en ellos? podamos iniciar procesos metacognitivos en torno a la enseñanza.

Acorde con esta lógica, en el presente artículo nos enfocamos en el estudio de las habilidades de los aprendices del programa en Gestión del Talento Humano del Sena, que pretende promover el desarrollo de habilidades de pensamiento, para que las personas tomen las mejores decisiones en su vida laboral como ejecutores del proceso de selección de personal empresarial y como diseñadores de estrategias en materia de recursos humanos.

Visto así, los estudiantes del programa de Gestión del Talento Humano del Sena deben estar en la capacidad de analizar los datos de cada aspirante a un cargo y los requerimientos exigidos para tomar decisiones sobre la contratación de personal. Esto en pro de cumplir con su responsabilidad para con la empresa. No obstante, como ellos mismos lo han llegado a admitir, seleccionan el personal de acuerdo con sus propios intereses “dando prioridad a quienes conocemos” (E2, comunicación personal, 2020)¹.

De hecho, en este estudio se pudo constatar que los estudiantes del programa no dan cuenta de habilidades de selección, pues su actuar en los ejercicios hipotéticos de selección carece de criterios teóricos y empresariales y está principalmente motivado por las emociones. Lo anterior expone cómo dejan que sus intereses primen sobre la racionalidad, sin ser conscientes de cómo esto afectaría en la práctica a la convivencia social

y al funcionamiento de la empresa. Como lo plantean Prieto *et al.* (2021), los estudiantes desconocen que “el proceso de selección de personal es clave para las organizaciones de cualquier tamaño, en razón a que de dicho proceso depende el ambiente laboral, la productividad y competitividad empresarial” (p. 52).

Igualmente, cuando se les pregunta por su decisión, no tienen argumentos o criterios definidos para defender la misma. Aun cuando, tanto en su proceso formativo como en las empresas en las que ellos realizarán sus prácticas, se les han ofrecido los lineamientos empresariales y conceptuales (manuales, listas de chequeo organizacional y pruebas especializadas) necesarios para hacerlo. Esta falencia conlleva a problemas de orden ético y moral, ya que la toma de decisiones de los alumnos resulta ser subjetiva y no responde a las necesidades e intereses organizacionales. Además de hacer caso omiso al perfil idóneo y acorde con cada rol de la empresa, para que esta funcione de la mejor manera (Bastidas y Bolaños, 2013).

Por otra parte, al tomar decisiones, los estudiantes dejan de lado las herramientas y técnicas de argumentación que se les han brindado en el proceso formativo. Esto es preocupante ya que la argumentación abarca los elementos de validez y solidez necesarios a la hora de tomar decisiones, así como la capacidad de indagación. Esta última se refiere a la habilidad para plantear preguntas durante el proceso de selección que sirvan para buscar, organizar e interpretar la información relevante, en aras de decantarse por los procedimientos adecuados. Lo anterior es relevante, dado que, aunque existen mecanismos de selección institucionalmente establecidos, lo ideal es que estos sean complementados por el profesional de selección para cada caso específico. El objetivo de fortalecer esta competencia es que el estudiante sea capaz de plantear sus propios interrogantes y razonamientos y utilizar su conocimiento adquirido para determinar diferentes maneras de dar respuesta a ellos (Beltrán y Urrea, 2013). Por tanto, urge fortalecer la competencia argumentativa de los alumnos del programa, para posibilitar a su vez el fortalecimiento de la indagación y la criticidad.

¹ E2: estudiante 2. Téngase en cuenta esta forma de abreviar de aquí en adelante.

Por todo lo dicho, el propósito final en este estudio fue que, antes de tomar decisiones, los estudiantes del programa en Gestión del Talento Humano del Sena pudieran observar detenidamente la situación, plantear posibles preguntas, identificar las relaciones causa-efecto, recurrir a diferentes fuentes de información, realizar predicciones a partir de la información recolectada y sus conocimientos, plantear experimentos, identificar variables, realizar las debidas mediaciones, y organizar y analizar los resultados finales. Para lograrlo, en la investigación se propuso como estrategia el diseño de una unidad didáctica que intencionalmente promoviera el fortalecimiento de las capacidades argumentativas de los estudiantes.

En el proceso, se utilizó como recurso central la discusión de casos en situaciones hipotéticas a las que se enfrentarán los estudiantes en su ejercicio laboral; casos éticos reportados por algunas empresas, mismos que fueron adaptados didácticamente con el fin de generar espacios para la discusión y enfrentar a los sujetos a la toma de decisiones razonadas. Cada actividad propuesta exigió a los estudiantes hacer la indagación, análisis y argumentación necesaria a la hora de decidir, con el fin de cambiar la toma de decisiones emocional en la que se hallaban inmersos.

La toma de decisiones argumentadas

Para Hellriegel *et al.* (2011) la toma de decisiones en una empresa es el proceso de identificación y definición de problemas, recolección de datos, generación de alternativas y selección de un curso para actuar. Por su parte, López (2010) afirma que la selección del personal en una empresa implica tener ciertos criterios para escoger a los candidatos acertados, que efectivamente cumplan con los requerimientos laborales exigidos. Es decir, que los seleccionados deben poseer unas competencias, actitudes y disposiciones específicas para desempeñar el cargo con eficiencia.

En el mismo sentido, Burkett y Suárez (2014) expresan que, a la hora de tomar decisiones, es fundamental el análisis de los diferentes factores que intervienen en el problema, todo en aras de

plantear la mejor solución posible. Razón por la cual, además de analizar la situación, tal como lo proponen estos investigadores y Cash *et al.* (2003), se requiere visionar el futuro y pensar en posibles alternativas para tomar la mejor decisión, a la luz de las informaciones y el conocimiento que se posee sobre el tema.

Por su parte, Lasswell (1956) plantea que en la toma de decisiones intervienen siete estadios funcionales que se convierten en condiciones necesarias para que la decisión sea tomada: información, recomendación, prescripción, invocación, aplicación, evaluación y terminación. En ese sentido, los procesos argumentativos en un proceso de selección permitirían fortalecer los elementos críticos de análisis de la información y evaluación, para pasar a la aplicación de pruebas y, posteriormente, tomar las decisiones más convenientes sobre el personal. Por ello, desde la propuesta lasswelliana, la evaluación de la información existente debe realizarse a la luz de buenas razones, antes de proceder a la aplicación y a la fase de terminación del proceso de selección del personal.

Por otro lado, Braybrooke y Lindblom (1963) consideran la toma de decisiones empresarial como una estrategia en la que se ponen en juego diferentes factores, en aras de favorecer el funcionamiento organizacional. En esta, el conocimiento y el razonamiento permiten armar diferentes modelos de pensamiento para tomar las mejores decisiones. Este planteamiento se podría relacionar con el de Menguzzato y Renau (1995), para quienes además inciden factores externos, como las normas, las autoridades y los roles que se deben asumir en cada trabajo, en la toma de decisiones.

Debido a que escoger la mejor entre varias opciones implica tener criterios para sustentar dicha preferencia, Simon (1980) plantea que los “decisores” o personas encargadas de la toma de decisiones en las empresas asumen una responsabilidad en su cargo, no solo con ellos mismos y sus colegas, sino con la organización social y el funcionamiento de la empresa. Por esta razón, la figura del decisor se asocia con un ser racional; un agente capaz de sustentar sus decisiones en buenas razones y con argumentos. A la luz de una perspectiva similar, Vitt *et al.* (2003) argumentan que la

capacidad racional del agente que decide es crucial, dados los intereses a los que se enfrenta: intereses tanto propios como de otros que forman parte de la empresa y ocupan cargos más elevados. Por eso, a la hora de razonar, un decisor debe tener en cuenta el nivel de satisfacción y mirarse a sí mismo como un sujeto político.

Adicionalmente, los estudios de Díaz (2005), Rodríguez *et al.* (2013) y Rodríguez (2018) plantean la importancia de tomar decisiones razonadas no solo para el mundo organizacional, sino para la vida. Desde estos planteamientos, los decisores se conciben como seres políticos y sociales, quienes, antes de decidir, deben pensar en las normas que los rigen y en el bienestar colectivo. En ese orden de ideas, quien desempeña este papel está dispuesto a pasar por encima de sus propios intereses para satisfacer y promover el buen funcionamiento organizacional. Desde esta mirada, al decisor se le pide coherencia entre lo que piensa, la información que tiene y cómo actúa, además de control sobre sus emociones e intereses.

A partir de lo expuesto, es posible plantear la argumentación como una herramienta esencial para quien selecciona el personal empresarial, puesto que, como lo asegura Weston (2004), la capacidad argumentativa permite al sujeto tener buenas razones para convencer al interlocutor de una determinada decisión. Del mismo modo, el decisor (selector de personal) deberá tener información confiable que le permita sustentar sus decisiones: “(...) elegir palabras con una selección reflexiva que dota a los pensamientos y a las palabras de nuevos recursos de discriminación” (Ong, 1987, p. 105). Al respecto, también cabe resaltar que la naturaleza de la argumentación debe poseer ciertos elementos (entre ellos, la evidencia y la garantía) para que el decisor evalúe la objetividad de aquello que dice. Dado que, las premisas que sustentan un argumento deben hacer referencia a la información que se tiene de antemano (Toulmin *et al.*, 1984).

Según lo anterior, lo deseable es que los estudiantes del programa de Gestión del Talento Humano del Sena aprendan a tomar decisiones basadas en la argumentación. Por lo cual, se deben generar espacios de entrenamiento para el diálogo

y la discusión, pues la justificación es la base de todo buen razonamiento y, a su vez, de todo buen funcionamiento organizacional (Toulmin, 1958; Toulmin *et al.*, 1984). Por ello, para esta investigación en el aula se consideró la estructura del argumento toulminiano, dado que esta toma en consideración la aserción y otros elementos relevantes para la construcción de un buen argumento, como los datos, la garantía, el respaldo, los cualificadores modales y la reserva. Formar a los estudiantes de acuerdo con el reconocimiento de esta estructura, en el ejercicio de la toma de decisiones, los llevará a tener responsabilidad y autonomía para el cargo al que se enfrentarán a futuro.

Asimismo, la propuesta de la estructura argumentativa toulminiana permite que nuestros estudiantes tomen conciencia sobre su papel en el proceso que desarrollarán en las empresas, reconociéndose como agentes políticos que transformarán la realidad con sus decisiones (Simon, 1980). Además, en términos de Toulmin *et al.* (1979), los razonamientos permiten sustentar las posturas de mejor manera, en la medida en que exigen a quien argumenta sustentar sus aserciones sobre las evidencias, analizar los datos, revisar las fuentes de información y evaluar la pertinencia de lo que dice y hace. De igual forma, esta visión lleva al decisor a estar abierto al diálogo, y considerar las posibles refutaciones a sus argumentos.

En ese orden de ideas, la argumentación logra vincular al decisor al contexto social, en el ámbito de la producción, la recepción y la circulación de la información, que hacen efectivo el funcionamiento de una organización. Por ello, el objetivo de que los estudiantes alcancen el respaldo argumentativo de sus decisiones, a la vez que generan conciencia sobre su responsabilidad, exige instruirlos en una estructura discursiva que les permita analizar, cuestionar y evaluar ideas consigo mismos y con los demás.

Ahora bien, es claro que, en el aula de clase, este ejercicio demanda de la intencionalidad del docente un diseño didáctico que abra el campo de la argumentación, mostrando a los estudiantes las ventajas de adquirir esta capacidad, y su incidencia para la vida misma, y para tomar decisiones de forma crítica y objetiva. Este proceso implica,

a su vez, el reconocimiento del sujeto como un ser en constante evolución. Por lo cual, para el caso específico de este estudio, la unidad didáctica se construyó según los lineamientos pedagógicos del constructivismo, pues este modelo determina que los seres humanos son el resultado evolutivo de su capacidad para lograr adquirir conocimientos, pensar y reflexionar sobre sí mismos, sobre sus acciones y sobre el mundo que los rodea.

El constructivismo, entonces, “[...] determina la existencia y prevalencia de procesos activos en la construcción del conocimiento: habla de un sujeto cognitivo aportante, que claramente rebasa a través de su labor constructiva lo que le ofrece su entorno” (Díaz Barriga y Hernández, 1999, p. 14). En ese sentido, este proceso de construcción depende de dos factores importantes: los conocimientos previos que el decisor tiene de cara a una nueva información y la actividad que este realiza con ellos. De ese modo, no se trata solo de que el estudiante se apropie de un conocimiento, sino de que se apropie de su inmersión en una comunidad formada y mediada por una cultura (Bruner, 1988). Por ello, los problemas o casos que se presentaron a los estudiantes en esta investigación se enfocaron en llevarlos a identificar los problemas reales y cómo abordarlos.

Metodología

Según las características del proceso de investigación en el campo de la didáctica, se plantea que esta es una investigación de enfoque cualitativo, ya que permite interpretar y comprender las acciones de los estudiantes dentro del contexto escolar, así como reconocer al investigador (maestro) como un agente que hace parte de la problemática. Lo anterior se afirma porque, como lo exponen Sampieri *et al.* (2014):

[...] la inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y penetrarse con la situación de investigación” (p. 9). Así, el investigador podrá interpretar cómo los actores (estudiantes) perciben y experimentan el fenómeno estudiado. (p. 9)

Cabe mencionar también que, como el tiempo de intervención didáctica fue solo de seis meses, el alcance de este estudio fue descriptivo. Para recolectar la información se diseñaron instrumentos como la entrevista semiestructurada, en la cual, a la luz de diferentes situaciones, los estudiantes debían tomar decisiones y sustentar sus posturas:

Las entrevistas semiestructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz Bravo *et al.*, 2013, p. 163)

A su vez, estas situaciones tenían la intención de hacer reflexionar a los estudiantes sobre la importancia de tener criterios éticos y razonados para hacer su labor dentro de una empresa. Los foros y debates como espacios de discusión se convirtieron en una herramienta para movilizar, intencionalmente, procesos argumentativos a la luz de los casos problemáticos, y así dar cuenta de cómo los estudiantes tomaban las decisiones sobre el personal que debían seleccionar, según los cargos específicos requeridos.

Además, como la pretensión era que los estudiantes reconocieran sus falencias, identificaran su papel y de manera consciente se vincularan a las discusiones de los casos, el método más pertinente para realizar el estudio fue la investigación-acción. En esta metodología es fundamental involucrar a los estudiantes en sus propios procesos, para mejorar sus habilidades argumentativas y favorecer la toma de decisiones.

Análisis y discusión de resultados

La toma de decisiones es un proceso que implica que el sujeto se reconozca como actor y seleccione la mejor opción de acción entre muchas. Este proceso se da en las empresas y en la vida cotidiana. Por ello, las situaciones problema que se llevaron a los estudiantes no fueron creadas de manera arbitraria, sino que se adaptaron didácticamente de

experiencias en procesos de práctica profesional de cursos anteriores. Estas situaciones problema estaban planteadas, de manera intencional, para que los sujetos de estudio tomaran decisiones sobre proveedores, personal y cuestiones inmediatas que afectarían el funcionamiento de la empresa.

En ese sentido, para iniciar a los estudiantes en la reflexión y toma de conciencia sobre los procesos que se estaban llevando a cabo se suscitaban las siguientes preguntas: ¿La decisión de un proveedor u otro se trata solo de una cuestión de azar?; ¿cómo tomamos las decisiones en nuestro cargo?; ¿poseemos patrones claros y confiables para la toma de decisiones?; ¿cómo afecta a las empresas la toma de decisiones guiadas por la intuición y las emociones?; y ¿cómo alcanzar procesos sistemáticos y racionales para analizar y seleccionar la mejor alternativa de entre varias? Desde allí, los estudiantes empezaron a reconocer que en ellos predominaban los sentimientos, intereses y emociones a la hora de tomar decisiones: “[...] en nuestra toma de decisiones predomina lo subjetivo” (E15, comunicación personal, 2020).

La indagación inicial dio cuenta de cómo los aprendices presentaban respuestas sin fundamento, criterios o razonamientos claros, en las que primaban sus intereses y emociones, sin considerar las posibles afectaciones que ocasionaban con esto a la empresa. Este fue el punto de partida que permitió en la primera fase el diseño de la unidad didáctica para la intervención.

En la primera fase, se pudo evidenciar que los aprendices carecían de un criterio propio, claro y argumentado que sustentara las decisiones en la selección del personal. Además, presentaban conflictos de orden ético, ya que, si bien existen protocolos diseñados por el Sena y por las empresas para desempeñar objetivamente esta labor, no siempre los seguían de manera rigurosa, actuando de forma arbitraria. Una vez identificadas las razones que incidían en los estudiantes a la hora de tomar decisiones en la selección del personal se evidenció la primacía de las emociones e intereses propios en sus respuestas, como se observa en la figura 1.

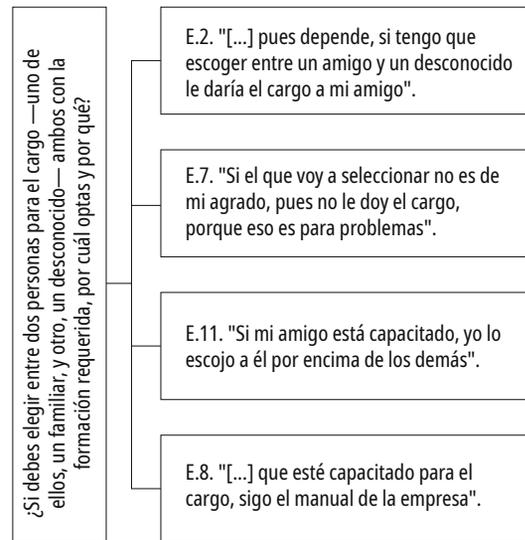


Figura 1. Indagación inicial: respuestas de los aprendices que evidencian emociones en la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

Con base en esto, se procedió a realizar el diseño intencionado de una secuencia didáctica, para la cual se usó como estrategia el planteamiento de casos o situaciones en las que el decisor debía asumir de manera implícita un compromiso ético. En este diseño se expusieron tres casos en diferentes contextos y situaciones. En el primero, los elegibles para un cargo determinado eran personas conocidas y cercanas a los estudiantes. En el segundo, los jefes inmediatos de los estudiantes intervenían en el proceso de selección, apelando a su autoridad para incidir sobre quién debía ser contratado. Por último, el tercer caso contenía situaciones en las que la elección ponía en riesgo el cargo del decisor dentro de la empresa.

Con estos casos se pretendía que los aprendices, además de pensar en la responsabilidad de su labor, se esforzaran en anteponer el bienestar colectivo, los méritos que poseían los postulantes para el cargo, los requerimientos básicos de la empresa y los lineamientos e instrucciones brindados por los manuales que se trabajan en el Sena, por encima de sus propios intereses, deseos, gustos y sentimientos. Igualmente, el objetivo del ejercicio era que los estudiantes pudieran sustentar con argumentos sus acciones.

Caso 1

En la empresa Gran Colombiana necesitan a un profesional con un perfil específico: ingeniero industrial, especialista en salud ocupacional con experiencia superior a dos años en riesgos laborales. Para este cargo se presentan tres profesionales, uno de ellos es amigo del seleccionador, pero no cumple a cabalidad con el perfil.

Pregunta: tú, como seleccionador, ¿qué harías? Expón las razones para esa decisión.

De acuerdo con las respuestas generadas, puede inferirse que los aprendices no son capaces de identificar su responsabilidad ética para con la empresa con razones firmes y claras. Aun cuando ya se había discutido al respecto sobre este tipo de responsabilidad con la empresa y su ADN.

Adicionalmente, los discursos comunes durante la entrevista semiestructurada permitieron hacer una clasificación, casi equitativa, en torno a las posturas que asumieron.

En el primer cuadro de la figura 2 se ubicaron los estudiantes que en sus respuestas realizaron una toma de decisión en favor del conocido o familiar, dejando ver cómo sus intereses y emociones primaban sobre la formación y los requisitos esperados para el cargo. Estos estudiantes no toman decisiones programadas, debido a que, como lo expone Simon (1980), no siguen los lineamientos dados por la empresa y su ADN. Tampoco tienen un protocolo definido, ni hacen frente al problema que se debe atender en la empresa. Por el contrario, sus decisiones son intuitivas (Simon, 1980), alejadas por completo de las estructuras. En cuanto a la argumentación que utilizan en su proceso, carecen

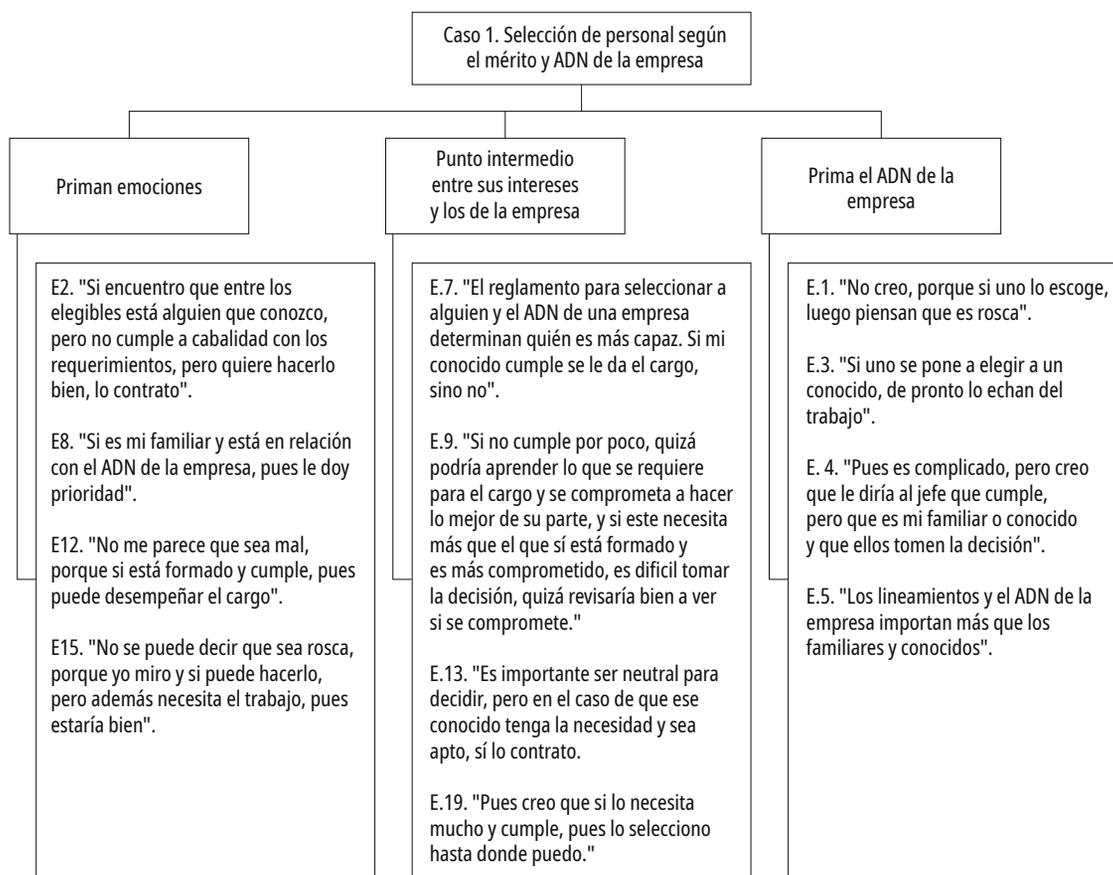


Figura 2. Respuestas al caso 1: estudiantes de la Tecnología en Gestión del Talento Humano (Sena).

Fuente: elaboración propia.

de datos, y no tienen en cuenta la información que deberían según Toulmin (1958), llegando a su aserción sin apoyo argumentativo.

Por otra parte, quienes se ubicaron al medio de la figura 2 tendieron a ser neutrales, pero a veces se inclinaban por seleccionar al familiar o conocido. Por ello, se considera que, pese a que intentaron exponer sus razones, estas no llegaban a ser del todo argumentadas, basándose, mayoritariamente, en supuestos. Al respecto, no se puede decir que sean decisiones programadas, puesto que los estudiantes no se plantearon protocolos para tomarlas, aun cuando algunos de ellos se refirieron al castigo o a las implicaciones que tendrían de elegir a su conocido.

Por último, el tercer cuadro de la figura representa a quienes estuvieron en el nivel más neutral de decisión. En esta clasificación se observaron decisiones principalmente ligadas al ADN de la empresa y a sus requerimientos para el cargo. No obstante, los argumentos para sustentarlas continúan siendo muy pobres. En este caso, se pudo constatar que los aprendices tomaban la decisión más por miedo a perder el trabajo o porque así se les impone, que por una razón de peso o una cuestión de ética (como se esperaría de parte del decisor). En ese sentido, sus decisiones no están estructuradas, dado que no son pensadas a conciencia y no muestran la verdadera importancia de que primen los intereses de la empresa (Keen y Scoot Morton, 1978). Quizá pongan la jerarquía empresarial por encima de sus intereses, pero no logran dar cuenta de la importancia ética de esto; no tienen buenas razones para justificar su decisión.

Para este primer caso, durante la discusión general, predominaron las respuestas en las que los aprendices manifestaban la importancia de ayudar a su conocido: “Sí le colaboraría para que trabaje, se pueda ubicar y mejorar sus condiciones, si somos buenos amigos debemos ayudarlo” (E2, comunicación personal, 2020); “lo malo de la rosca es no estar en ella” (E11, comunicación personal, 2020); “si existe una persona con la que tengo relación y soy cercano es imposible ser imparcial, pues para mí él de entrada será el seleccionado” (E2, comunicación personal, 2020). Lo anterior lleva a concluir que la mayoría de los aprendices cuentan

con poco compromiso ético frente a la responsabilidad que asumirán en el cargo para el que se están formando.

Antes del siguiente encuentro (caso 2) se les brindó a los estudiantes un espacio de discusión mezclado con clases teóricas, volviendo sobre casos similares al primero. En estas clases se abordaron lecturas y videos sobre niveles organizacionales: estratégico, táctico y operativo. Así como sobre los indicadores de control: concepto de procesos de control en la gestión de la información del talento humano; el ciclo de retroalimentación en los sistemas de información de la gestión del talento humano; y cómo gestionar y enviar las no conformidades a las instancias correspondientes, de acuerdo con los procedimientos establecidos.

A lo largo de las clases, se abrieron diferentes espacios de discusión, en aras de promover la argumentación y vincular de manera transversal el tema de la gestión de acciones correctivas y preventivas sobre la información de la gestión del talento humano. Con esto, se buscó que los aprendices tuviesen espacios en los que pudieran dar cuenta de cómo aplicar los criterios éticos y de confidencialidad en la práctica.

Caso 2

En la empresa Ingenieros Ltda. requieren un auxiliar administrativo con experiencia específica en gerencia, superior a dos años. Para la vacante se presentan tres candidatos, dos cumplen con el perfil, y como valor agregado hablan una segunda lengua. Uno de los candidatos tiene una situación económica difícil: es madre cabeza de familia y la desalojaron de su vivienda, porque se atrasó en los pagos.

Pregunta: ¿cuál sería tu decisión y por qué?

Para este caso, las respuestas presentadas por los aprendices mejoraron un poco. Algunas de ellas contaban con razones ligadas al funcionamiento organizacional; decisiones que, desde los planteamientos de Simon (1980), podrían tomarse como semiprogramadas, pues toman en cuenta los protocolos. No obstante, algunos pocos aún dudaban de brindar el cargo a la mujer por ser cabeza de

hogar, dando lugar a intereses diferentes a los de la empresa. Aunque los criterios eran claros: seleccionar un personal con ciertas características específicas, algunos de ellos no atendían a dicho criterio, sino a mediar entre la situación de la mujer y el beneficio de esta y el de la empresa.

Si bien, desapareció la fase en la que primaban los intereses propios en las respuestas, cuando se les expuso la posibilidad de que esa mujer fuera una familiar, dos de ellos manifestaron que intervirían por ella ante su jefe, aunque no tomaran la decisión, porque no era lo más adecuado para el ADN de la empresa. Aun así, la mayoría de las respuestas dieron cuenta de que los estudiantes comprendían el concepto de su responsabilidad ética como decisores, salvaguardando la integridad del proceso. Por lo que, en general, se pudo lograr una reflexión metacognitiva sobre el papel que cumplirán como profesionales, y la confianza que las empresas depositarán en ellos a futuro.

En cuanto a la argumentación presentada por los estudiantes para sus aserciones, es preciso decir que, desde el modelo de Toulmin (1958),

aparecieron datos e informaciones confiables, a la luz de los protocolos de la empresa y las teorías vinculadas al proceso formativo. Aunque ninguno de los estudiantes hizo alusión a algún teórico en particular para sustentar su postura, la mayoría daba cuenta de que, a la hora de decidir, debían primar los intereses y objetivos de la empresa sobre el cargo, además de las normativas institucionales. En ese sentido, sus respuestas dejaron ver razones mayormente válidas, en comparación con las del caso anterior.

Por otro lado, el abordaje de la problemática social de la supuesta mujer llevó a los aprendices a confrontaciones sujetas al deber ser, el hacer y el convivir en un espacio empresarial. Esto, conjugado con variables externas e internas, define la toma de decisiones; lleva a pensarlas mejor, reconociendo el papel que se toma en ellas, y cómo evaluar las situaciones con criterios en los que prime el bienestar empresarial (Simon, 1980). En esta etapa de decisiones semiestructuradas, el sujeto es capaz de identificar el problema, las causas y las consecuencias de tomar una decisión poco acertada para

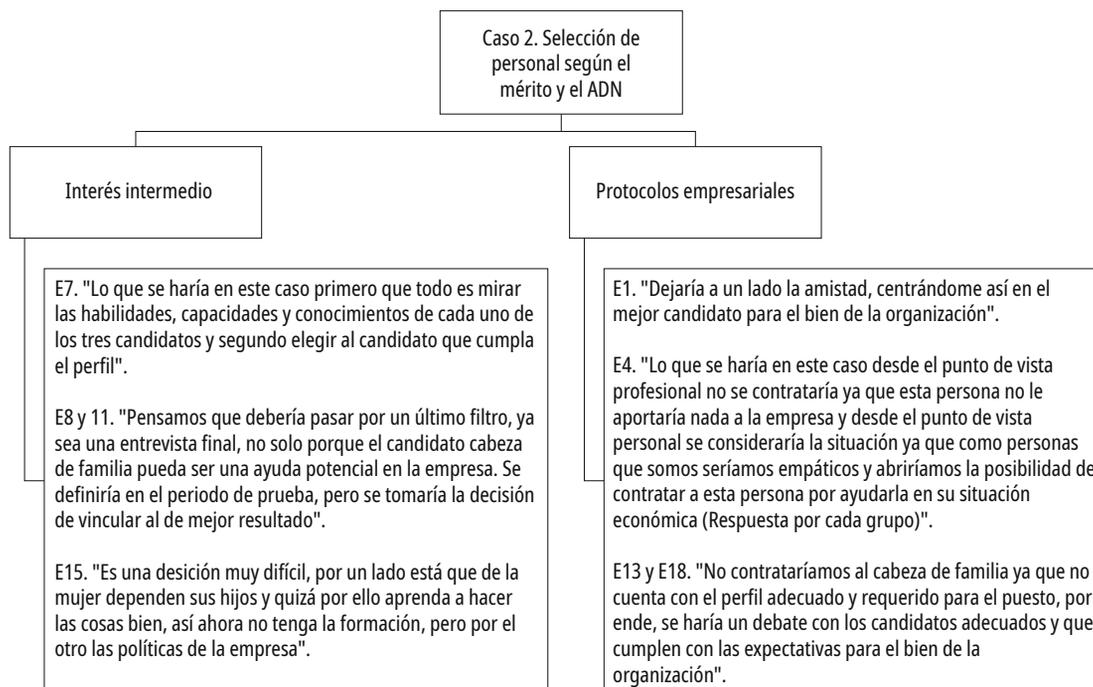


Figura 3. Respuestas al caso 2: estudiantes de la Tecnología en Gestión del Talento Humano (Sena).

Fuente: elaboración propia.

la empresa (Keen y Scoot Morton, 1978). Si bien aún no hay protocolos rígidos, al menos hay criterios éticos y legales que sustentan cada decisión. En este sentido, podría decirse que en esta etapa las decisiones se empezaron a ver influenciadas por los sectores que definen las políticas y desdibujan el deber ser de la empresa, superando el subjetivismo motivado por emociones.

Además, en este proceso de discusión se planteó también un ejercicio en el que se iba rotando una manzana. Cada estudiante se iba turnando para describirla y luego dar una apreciación de la fruta. El objetivo de esta actividad era que los estudiantes reflexionaran sobre lo similares que pueden llegar a ser las apreciaciones que nos formamos de las personas a simple vista, sin hacer un análisis detallado. Razón por la cual, un decisor no puede dejar pasar los detalles, sino que debe hacer el análisis de los cargos, cualidades y aptitudes de las personas para conocer sus potencialidades, y poder ser objetivo:

[...] descalificamos y categorizamos sin reflexionar en cuanto a las cualidades, fortalezas de la persona y emitimos juicios. A veces llegan personas capaces, pero por su forma de vestir o de comportarse ya las descartamos del proceso e incidimos con nuestros prejuicios. Eso no es ético. (E9, comunicación personal, 2020)

Antes de pasar al análisis del caso tres, se dialogó con los estudiantes sobre la importancia de tener argumentos para decidir. Así, se les expuso cómo esta habilidad les permitirá sentar una postura clara en el futuro, y plantear una toma de decisiones estructurada o, al menos, semiestructurada. Además, se les recordó que son muchos los factores que intervienen en la toma de decisiones, y que, se pueden programar algunas en situaciones específicas. Siempre habrá elementos que permitan analizar las situaciones desde nuevas ópticas.

En ese orden de ideas, también se discutió sobre: aplicar procedimientos en el sistema de gestión del talento humano; interpretar la metodología sobre los sistemas de gestión de la información del área; interpretar las políticas y normas e identificar la estructura organizacional y estudiar los elementos conceptuales que brindan los fundamentos para la

toma de decisiones estratégicas. Además, se abordó la importancia de argumentar correctamente para comunicar de manera asertiva a las instancias respectivas las situaciones que se presentan en la gestión del talento humano.

Asimismo, se plantearon situaciones en las que los aprendices, además de seleccionar personal, tenían la responsabilidad de revisar información sobre el sistema de la gestión del talento humano, registrar las acciones correctivas y preventivas sobre la información del sistema de gestión del talento humano y ejecutar las decisiones que lleven a las mejores acciones en este campo.

Caso 3

Te diste cuenta de que alguien de la empresa que ocupa un cargo administrativo está incurriendo en prácticas poco éticas que perjudican la convivencia social y el clima organizacional. Tú, como gestor del talento humano, debes revisar la situación, documentar el caso y hacer el debido procedimiento a este empleado. Pero él te ha amenazado; te ha dicho que, si lo pones en evidencia, pierdes tu cargo.

Pregunta: ¿qué haces ante esta situación y por qué?

Para el abordaje de este caso se plantea como estrategia, además de la discusión grupal, un juego de roles: se dividió el grupo en subgrupos. Cada uno presentó su posición, la sustentó según su perspectiva y análisis, en cabeza de un representante o líder. En la figura 4 se relacionan los casos y las respuestas planteadas.

En este último caso trabajado, las respuestas se evidencian con mayor ahínco en favor del bienestar de la empresa. Aunque el caso les implicaba no solo la toma de decisión, sino la posible pérdida de su empleo, no fue un impedimento para tomar una postura conforme al protocolo que se debe seguir, según la empresa. Al respecto, un estudiante manifestó: “[...] ser seleccionador tiene sus pros y sus contras, no es fácil en ocasiones ser asertivo, pero se debe ser muy fuertes y valientes para tomar decisiones que transforman vidas” (E15, comunicación personal, 2020). Esta respuesta evidencia la

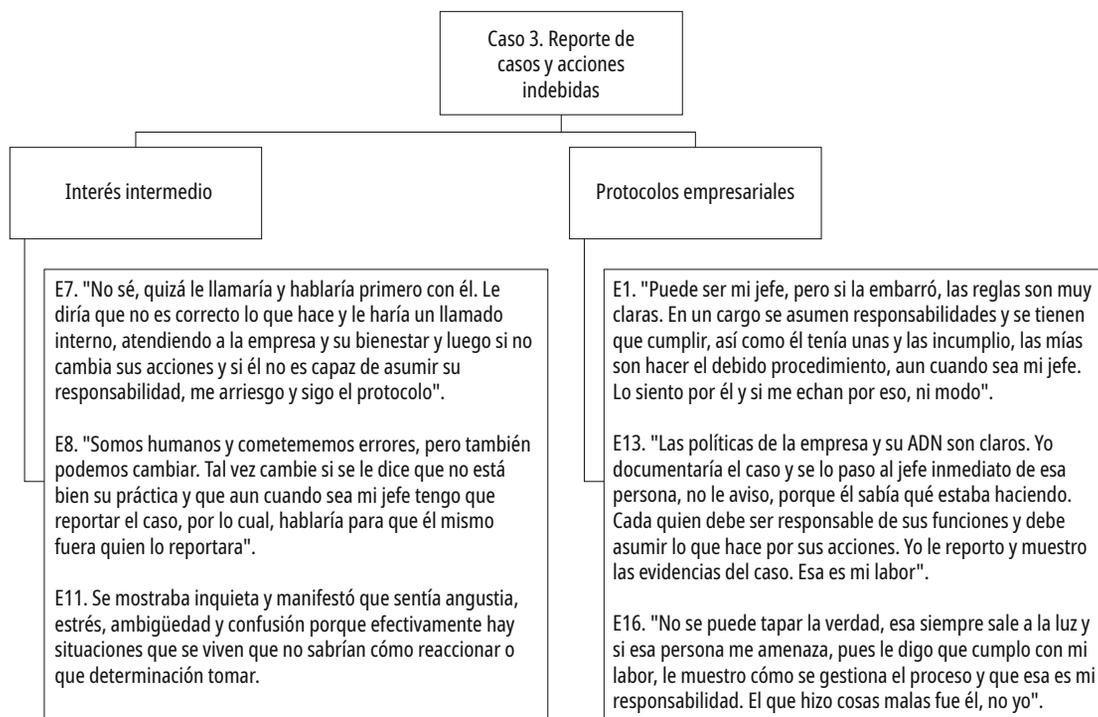


Figura 4. Respuestas al caso 3: estudiantes de la Tecnología en Gestión del Talento Humano (Sena).

Fuente: elaboración propia.

toma de conciencia del estudiante sobre su papel como decisor. Además, deja ver su responsabilidad ética frente a la labor que desempeñará en el campo empresarial. Según lo anterior, es posible evidenciar que, en esta etapa, los aprendices ya logran identificar su responsabilidad en cuanto a la toma de decisiones, y cómo estas deben ser pensadas de manera racional y razonable para no afectar a la empresa, pues las decisiones no solo transforman las empresas, sino las vidas de los involucrados.

Asimismo, en esta última fase, los estudiantes asumieron una postura de cuestionamiento frente al ejercicio profesional, y de determinación frente al rol a fungir en pro del funcionamiento institucional. Esto se evidencia en sus discursos, que aluden a factores de riesgo y a factores protectores, y se ciñen a las políticas y normas institucionales que favorecen el clima empresarial. Los sujetos adquirieron conciencia de que su formación los llevará a ejecutar un cargo de presión; influenciado y determinante, en el que la toma de decisiones equivocadas afectará a la organización y la vida de las personas para quienes trabajan.

En este ejercicio, muchos de los aprendices reconocieron que el deber está por encima del interés propio. En general, la mayoría fue capaz de tomar las decisiones pensando en el bienestar de la empresa por encima del suyo propio. Sin importar que lo que estaba en juego era su empleo, como lo expone este estudiante:

No es fácil realizar procesos de selección, pero con fundamentación y claridad del proceso, se deben implementar espacios que nos permita construir una toma de decisiones y argumentación objetiva que favorezca los procesos de selección al interior de la organización. (E13, comunicación personal, 2020)

Esta intervención permitió evidenciar una mayor toma de conciencia sobre la responsabilidad que los estudiantes asumirán en el futuro. Por ello, podría afirmarse que poco a poco se van programando con razones y lineamientos institucionales para la toma de decisiones semiestructuradas en la práctica. Es valioso que con estos ejercicios los estudiantes hayan reflexionado sobre su labor, y empezaran a tomar decisiones más neutras,

institucionales, programadas y estratégicas, como lo evidencia esta afirmación:

[...] integrar la teoría y la práctica al realizar las prácticas en la empresa permite ganar experiencia en la toma de decisiones, para no hacerlo de manera subjetiva, sino con buenas razones que favorezcan el clima de la empresa y su bienestar productivo. (E8, comunicación personal, 2020)

Conclusiones

La toma de decisiones en una empresa requiere, además de conocimiento, técnicas y herramientas creadas específicamente para tal proceso. Por eso, es fundamental la formación de ciertas habilidades de pensamiento, como la argumentación. Lo anterior, en aras de que al momento de afrontar diversas situaciones se tengan criterios claros, razonados y razonables que permitan evaluar de manera crítica las posibilidades disponibles, para optar por la opción más conveniente.

Como lo exponen Greenwood (1978), Simon (1980) y Hubert (1984), el agente decisor debe identificar su responsabilidad en el proceso de decisión, y tomar conciencia de rol, lo que implica aprender a controlar sus emociones. Así, en el ámbito empresarial, la capacidad argumentativa le permite al agente usar criterios conceptuales, como las entrevistas, pruebas psicotécnicas, manuales y pruebas específicas para llevar a cabo una toma de decisiones responsables, que responda al ADN de la organización.

La toma de decisiones implica estar en la capacidad de identificar el problema, además de los pros y los contras que surgirán en cada elección. Para ello, se debe hacer uso de las herramientas, tanto conceptuales como metodológicas, que brindan los criterios necesarios para programar de mejor manera las decisiones, a la luz de los argumentos que sirvan para sustentar cada aseveración.

En el campo de la gestión del talento humano, tomar decisiones no es tarea fácil, pero el proceso formativo debe generar discusiones sobre situaciones hipotéticas, similares a las que enfrentarán los futuros profesionales. Los tecnólogos en Gestión del Talento Humano graduados del Sena deben

estar en capacidad de asumir dentro de sus responsabilidades la toma de decisiones estratégicas, con relación al capital humano de las organizaciones. Por lo cual, su entrenamiento sobre procesos argumentativos, en pro de controlar sus intereses y emociones y hacer que prevalezcan los lineamientos y el ADN empresarial, debe ser adecuado.

Como se ha presentado a lo largo de esta investigación, la argumentación permite movilizar a los aprendices y futuros decisores para que se reconozcan como parte de la solución de las problemáticas empresariales. Aunque el tiempo de formación es limitado, generar espacios de discusión que promuevan la argumentación y reflexión para la toma de decisiones estratégicas resulta ser más valioso que formar a los estudiantes únicamente en teoría pura. La mezcla entre lo teórico y lo práctico es más efectiva para que los futuros tecnólogos puedan asumir su responsabilidad ética, con fundamentos conceptuales y con argumentos claros, y, así, estructurar sus decisiones de manera razonada.

Referencias

- Bastidas, A. y Bolaños, S. (2013). Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Tendencias*, 10, 41-56.
- Beltrán, N. y Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo para la empresa*. EAN.
- Braybrooke, D. y Lindblom, C. (1963). *A strategy of decision*. The Free Press.
- Bruner, J. (1988). *Desarrollo cognitivo y educación*. Morata.
- Burkett, V. y Suárez, A. (eds.). (2014). Point of Departure. En: *Climate change 2014: impacts, adaptation, and vulnerability. Part A: global and sectoral aspects. Contribution of working group II to the fifth assessment report of the intergovernmental panel on climate change*. Cambridge University Press. (pp. 169-194).
- Cash, D. et al. (2003). Knowledge systems for sustainable development. *Proc. Natl. Acad. Sci.*, 100(14), 8086-8091. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1231332100>.
- Díaz Barriga, F. y Hernández, G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una Interpretación constructivista*. McGraw-Hill.

- Díaz, D. (2005). Toma de decisiones: el imperativo diario de la vida en la organización moderna. *ACIMED*, 13(3), 1.
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional* (8 ed.). International Thomson Editores.
- Hume, D. (1993). *Investigación sobre los principios de la moral*. Alianza.
- Hume, D. (2005). *Tratado de la naturaleza humana*. Tecnos.
- Kant, I. (2016). [Gms] *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*. Alianza.
- Kant, I. (2005). [KpV] *Crítica de la razón práctica*. Fondo de la Cultura Económica, Biblioteca Immanuel Kant.
- Kant, I. (1978). [ms] *Metafísica de las costumbres*. Altaya.
- Keen, P. y Scoot M. (1978). *Decision support systems: organizational perspective*. Wesley.
- Lasswell, H. (1956). *The decision process: seven categories of functional analysis*. University of Maryland Press.
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129-152.
- Martínez, J., Sánchez, J., Bechara, A. y Lapuente, F. (2006). Mecanismos cerebrales de la toma de decisiones. *Revista de Neurología*, 42(7). DOI: <https://doi.org/10.33588/rn.4207.2006161>
- Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel.
- Ong, W. (1987). *Oralidad y escritura*. Fondo de Cultura Económica.
- Prieto, F., Pérez, M. y Escorcía, M. (2021). La importancia del proceso de selección de personal en el desarrollo de las políticas de gestión del talento humano en las PYMES colombianas. *Conocimiento Global*, 6(S1), 48-60.
- Richard, P. y Elder, L. (2003). *La mini-guía para el pensamiento crítico. Conceptos y herramientas*. Fundación para el Pensamiento Crítico.
- Rodríguez Ponce, E., Pedraja Rojas, L. y Araneda Guirri-man, C. (2013). El proceso de toma de decisiones y la eficacia organizativa en empresas privadas del norte de Chile. *Revista chilena de ingeniería*, 21(3), 328-336. DOI: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052013000300003>
- Rodríguez Cruz, Y. y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30(1), 51-64. DOI: <https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Rodríguez Altamirano, D., Higinio Meléndez, J. C. y Ovalle Paulino, D. C. (2021). *Modelo de proceso de selección de personal utilizando las técnicas de Reclutamiento 4.0 y plataformas digitales en tiempos de COVID-19* [sesión de conferencia]. 19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education Caribbean Conference for Engineering and Technology. DOI: <https://doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.90>
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Simon, H. (1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Aguilar.
- Toulmin, S., Rieke, R. y Janik, A. (1984). *An introduction to reasoning* (2 ed.). Macmillan; Collier Macmillan Publishers.
- Toulmin, S. (2001). *Return to reason*. Harvard University Press.
- Toulmin, S. (1958). *The uses of argument*. Cambridge University Press.
- Vitt, E., Luckevich, M. y Misner, S. (2003). *Business intelligence: técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas*. McGraw Hill.
- Weston, A. (2004). *Las claves de la argumentación*. Ariel.
- Wiegele, T. (1986a). Behavioral medicine and bureaucratic processes: research foci and issue areas. En: White, Elliott y Losco, Joseph (eds.), *Biology and Bureaucracy: Public Administration and Public Policy From the Perspective of Genetic and Neurobiological Theory*. University Press of America. (pp. 503-525).
- Wiegele, T. (1986b). Is a Revolution Brewing in the Social Sciences? En: Wiegele, Thomas C. (comp.), *Biology and the social sciences: an emerging revolution*. Westview Press.

