

XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María, 2022.

# “Sesgos en decisiones de Selección de Personal que dificultan el acceso de mujeres a puestos de Responsabilidad”.

Esp. Lic. Moine, María Beatriz, Lic. Tamagno, María Virginia y Fraire, Mariela.

Cita:

Esp. Lic. Moine, María Beatriz, Lic. Tamagno, María Virginia y Fraire, Mariela (2022). *“Sesgos en decisiones de Selección de Personal que dificultan el acceso de mujeres a puestos de Responsabilidad”*. XI Congreso de Administración del Centro de la República. VII Congreso de Ciencias Económicas del. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM, Villa María.

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/xi.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.vii.congreso.de.ciencias.economicas.del/94>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/er0M/HO4>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.  
Para ver una copia de esta licencia, visite  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.



**Título: “Sesgos en decisiones de Selección de Personal que dificultan el acceso de mujeres a puestos de Responsabilidad”**

**Línea: Responsabilidad Social Empresarial, Negocios Inclusivos y Organizaciones Sociales. Las nuevas formas de gestionar**

**Autoras:**

**Moine, María Beatriz. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. [mbmoine@yahoo.com.ar](mailto:mbmoine@yahoo.com.ar)**

**Tamagno, María Virginia. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. [viritamagno@gmail.com](mailto:viritamagno@gmail.com)**

**Fraire, Mariela. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM. Villa María. CP: 5900. [frairemariela@gmail.com](mailto:frairemariela@gmail.com).**

**Palabras claves: Liderazgo femenino, Sesgos en selección**

**Resumen:**

El abordaje teórico-metodológico del presente artículo, se basa en la revisión documental de bibliografía y artículos científico para analizar si durante el proceso de selección y/o promoción del personal en las estructuras organizacionales, existen sesgos y trampas que inciden en forma diferencial en la decisión final, en función al género del/a postulante. Y, reflexionar sobre herramientas que permitan minimizar o anular los efectos de los engaños psicológicos, para favorecer una mejor toma de decisiones en el proceso de selección del personal o promoción. Las trampas mentales son mecanismos psicológicos inconscientes y heurísticos que permiten de alguna manera, que el sujeto pueda resolver la complejidad inherente a una situación de decisión, pero al mismo

tiempo distorsiona la percepción de los elementos de un problema (Aguirre, 2011). Los autores Brosio, Díaz Langou y Rapetti, 2018, afirman que los estereotipos y sesgos fundados en ellos evitan que personas calificadas y capaces lleguen a determinados empleos o puestos de poder, lo que es naturalmente injusto. Esto termina afectando los derechos, la autonomía y el empoderamiento de los géneros, en forma equitativa. Pero también atañe a las posibilidades de crecimiento de las organizaciones, empresas y de la economía en su conjunto, dejando talento relevante inutilizado o subutilizado, lo que impacta negativamente sobre la productividad, el bienestar y desarrollo social, en su conjunto.

## **Introducción**

Resulta importante destacar que todo proceso decisorio se inicia con la explicitación de los fines perseguidos por el decisor (meta decisiones). Y siempre existen “razones” para decidir. Es aquí, donde se incorporan los valores éticos, los valores morales, las restricciones del decisor, su cultura, los estereotipos, etc. La evaluación de un proceso de decisión puede resultar más o menos sencilla, de acuerdo con la personalidad del decisor, y de su particular “visión del mundo”. Aquí resulta importante destacar, que cuando se dispone de conocimientos profesionales y/o científicos, los mismos permiten pronosticar mayor nivel de éxito. Sin embargo, cuando el tema a decidir, pone en juego aspectos cualitativos la decisión se torna más compleja.

Mientras el modelo económico neoclásico observa la elección y no cómo se llegó a ella, concibiendo al decisor como un agente racional que persigue en sus decisiones maximizar las utilidades, eligiendo siempre en forma coherente y consistente. Por lo que subyace el supuesto de la racionalidad del agente económico, quién actúa con preferencias inmutables, definidas y conocidas, y cuyos procesos cognitivos se ajustan a un esquema de maximización de la utilidad monetaria con restricciones impuestas por el contexto, dicha corriente neoclásica se conoce como Teoría de la Decisión Normativa o Prescriptiva.

En los años 70 los especialistas en la teoría de toma de decisiones, comenzaron a cuestionar los supuestos del modelo neoclásico, observando que las elecciones no siempre guardan coherencia y consistencia; y que presentan conductas aparentemente irracionales. El decisor se autoengaña, en oportunidades su percepción es selectiva, tiene prejuicios y también efectúa generalizaciones a partir de algunos datos iniciales,

toma decisiones contrapuestas y preferencias invertidas, en otras ocasiones tiene problemas al utilizar información estadística o probabilística. La implicancia de estos ejemplos de aparente irracionalidad, es que afectan el juicio deliberativo de decisor y desvían su pensamiento racional de las prescripciones de la teoría, porque el decisor queda atrapado por sus propios procesos mentales, que introducen distorsiones en su percepción de la realidad y en la representación de su visión del mundo, generando conclusiones sesgadas que no se justifican con el conocimiento disponible.

Diferentes autores reconocen un conjunto de operaciones mentales distorsionadas, que forman parte del sustrato cognitivo de las personas y que influyen en la formación de sesgos cognitivos, se puede mencionar como ejemplos, el pensamiento absolutista, la generación excesiva, el prejuicio, entre otros. Los aspectos que se enfocan en las funciones cognitivas del sujeto son observadas por la Teoría de la Decisión Descriptiva también conocida como Psicología de la Decisión. Los dos enfoques, el Normativo y el Descriptivo, no son contrapuestos, sino que se complementan sosteniéndose mutuamente.

### **Sesgos en Procesos de Reclutamiento y Selección en las Organizaciones**

Resulta natural que los seres humanos tengan a congeniar con quienes son similares entre pares, por eso es difícil que en el marco de la empresa las personas se comporten de forma diferente. Los sesgos están ahí y tienen incidencia en los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos. Quienes tienen la responsabilidad de llevar adelante los procesos de reclutamiento tienden naturalmente a inclinarse por candidatos o candidatas como por ejemplo, con quienes comparten la misma ciudad natal, fueron a su misma universidad o practican el mismo deporte. Por eso, es tan importante poder tomar conciencia de los sesgos cognitivos para que a partir de esa visualización se reduzca la incidencia en el proceso de selección. Del mismo modo, es necesario “empujar” y fomentar en las organizaciones el acercamiento a lo diferente y el reconocimiento del valor de la diversidad, para sembrar el camino hacia el desarrollo de una cultura que internalice lo diverso como natural. El desempleo en todo el mundo tiene tasas mayores en mujeres, en jóvenes y en los talentos seniors, algo que responde a múltiples factores. Es bien compleja la problemática laboral de esos colectivos como para simplificarlo en un único factor, pero no hay dudas que en parte es producto de los

sesgos que hay en las organizaciones, como por ejemplo en sus procesos de reclutamiento y selección.

Datos relevantes a nivel mundial muestran que las mujeres conforman más del 45% de la fuerza laboral mundial, donde el porcentaje promedio de mujeres ocupando lugares en la alta dirección a nivel mundial alcanza actualmente 30%, para Argentina el indicador alcanza un 28%<sup>1</sup>. A nivel mundial se observa que la presencia de las mujeres en el ámbito laboral va aumentando progresivamente. Sin embargo, esta situación no ha evitado que las mujeres se encuentren con más problemas en el acceso y/o promoción profesional que los hombres. Uno de los indicadores de la desigualdad de género en el mercado laboral se observa en una reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, situación que se acentúa si se consideran los niveles más altos de la jerarquía profesional.

## **Estructura del Acto Volitivo y la Toma de Decisiones**

Dentro de la literatura psicológica la toma de decisiones es un eslabón de la estructura del acto volitivo que se genera como resultado de las etapas anteriores (fase de aparición del motivo y fase de reflexión), dichos eslabones generan las condiciones para la elección de una alternativa. La estructura volitiva inicia con fases que indican el proceso a desplegar y una dimensión temporal de cierta duración, las cuales implican un complejo proceso psíquico. Las fases de la actividad volitiva se enumeran de la siguiente manera: a) Fase de aparición del motivo; b) Fase de reflexión; c) Fase de decisión y d) Fase de ejecución (Aguirre, 2011).

La fase de aparición del motivo, se inicia con un aspecto inductor, lo que será el motivo. Es así, que el planeamiento de objetivos, metas y acciones que se prevén para alcanzarlo, están respaldado por motivaciones del decisor, quién será el que le otorgará energía y dirección. La fase de reflexión, está compuesta por la valoración de los posibles procedimientos a seguir y entre lo que se debe elegir, incluye el análisis de las ventajas y desventajas de cada alternativa. La etapa de reflexión contiene un intenso trabajo intelectual, ya que lleva implícito el análisis, la evaluación y valoración de la realidad percibida por el decisor, para llegar a un resultado.

La etapa de reflexión se dirige a salvar los obstáculos externos al decisor, y se dirige particularmente a vencer los obstáculos internos referidos a los aspectos motivacionales

---

<sup>1</sup> Reporte Mujeres directivas 2021 de Grant Thornton: Una ventana de oportunidad.

(tendencias, deseos) del sujeto. Sin bien, los dos aspectos son significativos para la personalidad del decisor, pueden estar al mismo tiempo orientados en diferente sentido con respecto a objetivo o fin de la decisión. Se trata de proposiciones profundamente arraigadas en el proceso intelectual del ser humano, resultando muy difícil su reconocimiento, lo que contribuye a tergiversar en procedimiento de información que proviene de la realidad externa al decisor. Por lo expuesto, la fase de reflexión es muy compleja y requiere un gran esfuerzo psicológico para poder concluir en una decisión evaluada correctamente. Es así, que la fase de reflexión termina con la fase de decisión, la que deviene de un intenso trabajo interno, ante disyuntivas de la situación. Por lo que la decisión, conlleva una reestructuración valorativa que puede en muchas ocasiones manifestarse en el propósito de modificar la situación o cambiar la posición respecto de ella, por lo que se requiere la flexibilidad para evaluar las alternativas que se ajustan más adecuadamente al objetivo.

Por último, la fase de ejecución deviene luego de la fase de decisión, pudiendo ser más o menos completa ya que puede ocurrir que la puesta en práctica de la decisión resulte obstaculizada por nuevas dudas, con respecto a si el objetivo es necesario o no, si está ejecutada correctamente la decisión o reconocer que no puede ser ejecutada la decisión tomada. Es importante remarcar que la fase de ejecución no forma parte de la teoría de la decisión, sino del cuerpo de conocimientos abordado por la teoría de la acción.

Las personas durante el proceso de socialización aprenden determinadas reglas, normas y fórmulas con las que se da sentido al mundo que los rodea, éstas normas y reglas constituyen operaciones mentales que actuarán de filtro para procesar información del mundo, por lo que si se formulan adecuadamente en los individuos, los mismos se encontrarán preparados para tener una visión objetiva del medio externo, mientras que, si se distorsionan se convierten en sesgos cognitivos importantes en la interpretación de la realidad.

### **Sesgos Cognitivos en el Proceso de Reclutamiento y Selección según el género del/la postulante**

Según Alles (2011), cuando en el proceso de selección se prefiere o se descarta a una persona por una característica que nada tiene que ver con las requeridas para el puesto, se está realizando discriminación. Es aquí cuando se encuentra la discriminación más oculta o menos evidente, dado que el proceso de reclutamiento y selección de personal,

si bien tiene un método a seguir, siempre es subjetivo, ya que se trata de sujetos seleccionando sujetos, y es aquí donde los especialistas de recursos humanos deben estar atentos a no caer en las trampas que realiza el propio modelo mental.

A continuación se exponen algunos de los sesgos cognitivos que inciden en los procesos reclutamiento y selección según el género del/la postulante:

Sesgo de confirmación: Bazerman, sostiene que los individuos tienen a buscar información que contribuya a confirmar lo que ellos piensan que es verdad e ignoran la búsqueda de evidencia no confirmatoria. En el proceso de selección se refiere a percibir o seleccionar la información de una manera que apoya las propias creencias o preconcepciones del reclutador, como asumir una característica sobre un/a candidato/a basada solamente en una opinión personal que seguramente está teñida por la mirada parcial que se hace en busca de confirmar ideas anteriores. Por ejemplo, las madres son las que más sufren la discriminación en los procesos de selección, pues tienen un 35,9% menos de probabilidades de recibir una llamada para la entrevista que los hombres que son padres<sup>2</sup>. Un efecto que se produce por la presunción de que, al tener hijos, las mujeres están menos comprometidas con el trabajo remunerado fuera de casa, más orientadas a la familia y más cansadas en la empresa porque dedican más tiempo a las tareas domésticas y de cuidados. Mientras que los hombres con hijos experimentan el denominado bonus de la paternidad por el que los hijos son considerados una cualidad positiva en ellos. “En los hombres, la paternidad se premia porque se entiende que se van a centrar en proveer para la familia, y que si tienen descendencia, están más centrados y se vuelven más responsables”. Este sesgo de confirmación no sólo afecta el lugar al que se dirige el decisor para reunir evidencias (situación familiar del candidato o candidata), sino que también, cómo se interpretan las evidencias recibidas, llevando a darle demasiado peso a la información de respaldo y demasiado poco a la contradictoria (Hammond, Keeney y Raiffa,2006).

Aversión a la pérdida: tiene que ver con la tendencia de la gente a preferir evitar pérdidas antes que conseguir ganancias equivalentes, haciendo que las pérdidas “pesan” mucho más que las ganancias. Sin bien, en términos generales, según recoge el informe Diversity Matters<sup>3</sup> de McKinsey, los equipos de trabajo heterogéneos están

---

<sup>2</sup> La doble discriminación de las mujeres en los procesos de Selección. <https://cincodias.elpais.com> › EL PAÍS Economía › Fortuna.

<sup>3</sup> Diversity Matters <https://www.prideconnection.cl/wp-content/uploads/2020/08/DiversityMatters-Mckinsey-Company.pdf>

asociados con una mejor rentabilidad, mejor toma de decisiones y resolución de problemas y mayor creatividad e innovación del capital humano, si solo hay una mujer profesional entre un grupo de candidatos varones presentados a un proceso de selección, la posibilidad de que ella sea elegida es prácticamente nula, según sostiene J. Budig (2020).

Sesgo del statu quo supone un grave impedimento para la diversidad en los procesos de reclutamiento. Una persona “aislada” dentro del grupo de candidatos seleccionados, ya sea mujer o perteneciente a un grupo minoritario, en términos estadísticos representa una desviación de la norma, y como consecuencia, su contratación se percibe como un mayor riesgo.

Sesgo de heurística de disponibilidad (Presumd Associations): los individuos tienden a sobreestimar la probabilidad de dos eventos concurrentes según el número de asociaciones similares que son fácilmente recordadas, ya sea por experiencia o influencia social. Según el informe The Prepared U Project: Millennial Women in the Workplace<sup>4</sup>, una mujer recién incorporada a una empresa tiene un 18% menos de probabilidades de conseguir un ascenso que un empleado varón en sus mismas circunstancias, prevaleciendo la asociación de que un varón tiene mejores posibilidades de desempeñarse y lograr mejores resultados en un cargo de mayor jerarquía que una mujer.

Efecto de encuadre: es la tendencia que se tiene a cambiar la decisión u opinión dependiendo de cómo se presentan las opciones que se dan a elegir. Este sesgo opera haciendo que con la misma información dada de forma diferente, la persona llegue a conclusiones diferentes. De esta forma, la percepción estará influida en la forma en que fue entregada la información, este efecto puede estar influenciado por la falta de una definición neutra y objetiva del puesto de trabajo y perfil profesional que busca una empresa en un proceso de reclutamiento. Ello implicaría que la oferta de la vacante debe recoger todas las capacidades requeridas para el puesto y solo las que realmente sean precisas, sin obviar algunas competencias porque se consideren ‘inherentes’ a un género concreto o incluir habilidades o requisitos no necesarios. Por ejemplo, si en un empleo se solicita alta movilidad, a pesar de que no sea una condición necesaria, es probable que esto disuade a muchas mujeres profesionales con cargas familiares. También ocurre que las ofertas de empleo contienen mensajes prejuiciosos que pueden ser fácilmente evitados si se cuida el lenguaje y contenido del anuncio, muchas veces se adjunta una

---

<sup>4</sup> <https://www.slideshare.net/BentleyU/prepared-u-millennialwomenintheworkplace>



imagen de un varón en traje para un puesto de responsabilidad, en lugar de usar otra con diversidad de género.

Atracción por similitud: cuando uno percibe similitud con otras personas, existe una tendencia a incrementar la atracción. Sucede con personas del mismo sexo, de la misma religión, clase social, edad, pero también entre personas con los mismos gustos, intereses, educación y hasta rasgos de personalidad. En los procesos de reclutamiento, esto genera un sesgo que limita inconscientemente la selección de postulantes marcadamente muy diferentes al patrón cultural de quienes llevan adelante la búsqueda. Tal y como señalan McCarthy y sus colegas (2010), estas teorías predicen que los individuos evaluarán de forma más favorable a aquellos con características demográficas similares. Aplicando esta cuestión al contexto de la entrevista de selección, supondría que las similitudes entre entrevistadores y candidatos/as podrían afectar a las evaluaciones para la toma de decisiones, ya que, al producir mayores niveles de atracción interpersonal, los evaluadores tenderían a evaluar de modo más favorable a aquellos con los que se encuentren más identificados. Si los comités de selección no presentan una composición mixta, resultará más difícil evitar la atracción por similitud y el llamado efecto espejo.

### **Algunas recomendaciones para promover la diversidad en los procesos de Reclutamiento y Selección**

Las organizaciones deben hacer todo lo posible por atraer a las personas con más talento. Sin embargo, como se expuso anteriormente el proceso de reclutamiento y selección en muchas ocasiones se encuentra sesgado. Un sesgo, a veces, inconsciente que hay que eliminar para que la diversidad y la integración sea, de verdad, una realidad en el entorno de los RRHH.

Para contrarrestar el sesgo del statu quo es necesario aportar pruebas convincentes, basadas en estudios y datos concretos, de los beneficios que un cambio puede aportar y que pueden superar las pérdidas. No se trata de cambiar por cambiar, sino de cambiar para mejorar, y de poder ofrecer a las personas implicadas en el cambio argumentos convincentes. Por lo que respecta a la contratación, varios estudios han demostrado las ventajas de la contratación “a ciegas” para aumentar la diversidad de los procesos de selección. Generalmente esta técnica consiste en ocultar información del currículum,

como el nombre, el sexo, la edad o el nombre de la universidad del candidato, pero a menudo estas prácticas pueden ir mucho más allá de la fase de selección de currículums. También es propicio el proceso de selección para aplicar decisiones colaborativas, puesto que la estructura de pensamiento es única, todos los individuos tienen formas diferentes de procesar la información. Por esa razón, las decisiones tomadas en equipo o por un comité de selección mixto disminuye el riesgo de caer en sesgos cognitivos como la atracción por similitud. Al integrar las opiniones de varias personas en el proceso de reclutamiento y selección, se podrá evitar que las inclinaciones de la mente de un individuo desvíe el resultado final.

Para evitar el sesgo del encuadre en la elaboración de anuncios es conveniente evitar el exceso de requisitos “deseables” que no son excluyentes para el trabajo como un buen camino para favorecer una mayor postulación de mujeres, ya que las mujeres tienden a autoexcluirse de búsquedas en las que se piden requisitos que ellas no cumplen. Además, se deben tener en cuenta cuestiones centrales como no asignar un género al puesto vacante; evitar asociar un área con un género; flexibilizar los requisitos asociados al desarrollo de carrera; evitar asociar determinadas modalidades de trabajo a un género. Es importante utilizar formas impersonales para evitar la generalización en masculino, culturalmente considerado como género gramatical universal y neutro, con una comunicación audiovisual que incluya la diversidad.

Al momento de la entrevista, se recomienda establecer previamente un criterio de evaluación y utilizarlo para todos los candidatos y candidatas, armar una lista estándar de preguntas para hacerla a todas las personas que se entrevisten, evitar preguntas sobre cuestiones que no estén relacionadas con los requerimientos del puesto como estado civil, responsabilidades familiares, orientación sexual, que puedan inducir a una decisión discriminatoria basada en prejuicios y estereotipos.

A su vez, ante la existencia de los sesgos siguiendo a Bonatti (2010), la idea no se plasma en eliminar la intuición humana, lo que se pretende es aumentar el poder del decisor para eliminar los sesgos perniciosos. Por ello, deben ser sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de la mente del decisor los prejuicios y sesgos que impiden la percepción de la realidad, fundamentalmente en anular las diferentes alternativas, ya que de su creación dependen directamente las soluciones al problema.

Por ello, la aplicación por parte de los decisores de mecanismos de autoexamen indagando sobre el por qué de lo que se está realizando y si ello es conveniente para la organización, para el grupo o para la empresa. La conciencia del propio decisor es un

criterio esencial para las decisiones eficaces. Es conveniente que el decisor realice un ejercicio para enfrentarse con sus propias limitaciones, con la ayuda de su propia y única reflexión, dando la posibilidad de brindarle a su mente la única alternativa de desprenderse de las limitaciones, o al menos de minimizar su influencia. Es fundamental mantener la premisa básica operacional que es la subjetividad, la realidad nunca será transparente, porque siempre estará relacionada con el sujeto que percibe la misma. Cuando el individuo está imaginando estrategias o cursos de acción, está al mismo tiempo limitado por su habilidad en comprenderlos, con incapacidad de comprender la situación misma.

Por lo expuesto resulta que el trabajo en equipo es esencial para aprovechar los aportes personales, lo que favorece a generar un clima de innovación y de mayor flexibilidad. El equipo favorecerá la combinación de la intuición con la experiencia, la visión desde otros ángulos, las capacidades analíticas en un buen equipo de staff, que en la actualidad muchas organizaciones implementan en la rutina decisoria gerencial (Bonati, 2010).

### **Consideraciones Finales**

Si bien existen importantes recomendaciones para aplicar en los procesos de reclutamiento y selección para evitar o reducir los sesgos cognitivos, resulta de importancia destacar que el decisor necesita conocer los aspectos de su psiquis, que se comprometen activamente en su función de toma de decisiones y que la facilitan o la dificultan. Desde un punto de vista práctico, implica disponer del conocimiento y experiencia suficiente que permitan anticipar y prever la ocurrencia de sesgos cognitivos, lo que puede lograrse por un proceso de autoeducación personal, que contribuirá a obtener un desempeño eficiente en la función de toma de decisiones. A su vez, conocer los aspectos psicológicos que caracterizan el proceso de toma de decisiones y su dinámica interna, contribuye a diseñar acciones preventivas, que eviten o reduzcan desviaciones u omisiones en las fases de reflexión y decisión del acto volitivo.

Resulta un gran desafío para el decisor ante situaciones de mucha incertidumbre y complejidad, desarrollar una aguda auto-observación reflexiva, presentando una actitud crítica sobre la propia conducta, profundizando el conocimiento de dichas cuestiones. Lo que posibilitará en la práctica poner en marcha mecanismos preventivos, sobre todo

en la etapa de evaluación de un problema decisorio, anticipándose a la aparición de los sesgos que afectan la sensatez y confiabilidad de la elección.

Es importante remarcar que la propuesta de un enfoque integrador como un nuevo paradigma en teoría de la decisión, se destaca por la alta complejidad del campo en el cual se aplica, ya que existe una gran dosis de subjetividad en el escenario que debe enfrentar el decisor, considerando los prejuicios, los sesgos, los errores heurísticos, etc., y por la debilidad del modelo normativo. Los modelos que contienen explicaciones probabilísticas puras buscan maximizar la utilidad; mientras que los modelos que trabajan con explicaciones basadas en las limitaciones impuestas por los sesgos son heurísticos y solo pretenden explicar cómo sucede la conducta decisoria, por lo que un modelo integrador debe contener a ambos; y dicha integración debe lograrse teniendo en cuenta la idiosincrasia particular de cada sujeto y los sesgos que lo definen.

El peor enemigo del decisor es su mente. En muchas ocasiones las fallas residen en no definir costos y beneficios y no medirlos correctamente; otras veces son errores de percepción generados en circunstancias particulares de la situación. Es de destacar que toda decisión debe basarse en la situación actual, mirando hacia el futuro y solo observar el pasado para aprender de él.

La propia racionalidad del decisor, será la que resulte de su esquema de preferencias, así como las restricciones inherentes a su subjetiva manera de percibir el mundo que lo rodea. Por lo que, bajo dichas restricciones, la Teoría de la Decisión le facilitará al decisor un esquema metodológico aplicable y un cuerpo axiomático que lo adviertan y resguarden de cometer violaciones a sus propias preferencias y racionalidad (Pavesi, 2004).

## **Bibliografía**

Aguirre, M. (2011). Sesgos Cognitivos. En Bonatti, P (Coord). Teoria de la Decisión (pp. 357-408). Prentice Hall- Pearson.

Alles, A. (2011) Desarrollo del Talento Humano. Ediciones Granica SA.

Bazerman, M. (1998) Judgment in managerial decision making. Wiley & Sons. Nueva York.

Bonatti, P (2011) La decisión. En Bonatti, P (Coord). Teoria de la Decisión (pp. 357-408). Prentice Hall- Pearson.

Bonatti, P. (2010). Los sesgos y trampas en la toma de decisiones. Forum Documents.

Brosio, Gala Díaz Langou y Martín Rapetti (2018). Razones económicas para reducir las brechas de género en el mercado laboral. <https://www.cippec.org/publicacion/razones-economicas-para-reducir-las-brechas-de-genero-en-el-mercado-laboral/>

Budig, M. The Fatherhood Bonus and The Motherhood Penalty: Parenthood and the Gender Gap in Pay.

Goleman, D. (2006). La inteligencia Emocional. Barcelona. Cairós.

Hammond, J; Keeney, R y Raiffa, H (2006). Las trampas ocultas en la toma de decisiones. Santiago: Harvard Business Review.

Kahneman, D. (2012) Pensar rápido, pensar despacio. Buenos Aires, Debate.

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., y Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, 63, 325-359.

Pavesi, P., Bonatti, P. & Avenburg, D. (2004). La Decisión. Buenos Aires: Norma.

Simon, H. A. (1997). El comportamiento administrativo. Un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas. Buenos Aires: Errepar.