

EXPLORACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN  
POR MEDIO DEL ANALISIS DE DISCURSO

Liliana López Blanco, María Claudia Escobedo Lizarazo

Universidad de la Sabana

## Tabla de Contenido

Resumen	3
Marco Teórico	4
Método	57
Participantes	57
Instrumentos	58
Procedimiento	60
Resultados	61
Discusión	67
Referencias	77
Listado de Apéndices	
Apéndice A	82
Apéndice B	83
Apéndice C	84
Apéndice D	100
Apéndice E	113
Apéndice F	118

## Resumen

La presente investigación buscó conocer los discursos predominantes en el proceso de selección de una organización dedicada profesionalmente a esta actividad. Para este fin se analizó el proceso desde una visión socioconstruccionista con base en la teoría propuesta por Gergen, principalmente, quien afirma que "Los sistemas de significado cultural preceden al individuo y se dan sólo dentro de las convenciones lingüísticas de una cultura determinada". Para recolectar la información las investigadoras utilizaron el método cualitativo de entrevista semiestructurada con dos psicólogas organizacionales, mayores de 28 años y con experiencia mayor a dos años. Luego se analizó la información en matrices de sentido y repertorios interpretativos para determinar los discursos predominantes. Se señalan tres discursos que marcan el proceso de selección de la organización: los candidatos deben ser iguales, el psicólogo siempre debe tener el poder y el lenguaje no verbal es el que prevalece. En conclusión, el proceso de selección se apoya en los supuestos de la discriminación, la no tolerancia a la diferencia, la heteronomía y la sumisión, respaldados por un discurso objetivizante. Con esta investigación se abre una nueva alternativa de interpretación del proceso de selección, necesario para oxigenar el que se viene realizando en las organizaciones contemporáneas.

## Exploración del Proceso de Selección de una Organización por medio del Análisis de Discurso

Hablar de psicología organizacional es un tema bastante extenso, ya que abarca contenidos tan amplios como la capacitación, la cultura organizacional, las competencias, el clima organizacional y la selección, entre otros. Una de las funciones más trabajadas es precisamente esta última, que compuesta por varios procesos le dan al psicólogo la posibilidad de poner a prueba sus conocimientos pero también la responsabilidad de tomar una decisión acertada.

Aunque se amplíen las funciones de los psicólogos organizacionales, la selección de personal es imprescindible porque de una selección bien realizada depende en buena parte el éxito de los resultados obtenidos a nivel interno en la organización. Y éste es precisamente el tema a trabajar en la presente investigación, analizado dentro de una perspectiva socioconstruccionista o postmoderna pero teniendo como base la visión tradicional o positivista con la cual se ha venido trabajando hasta nuestros días, donde el psicólogo se enfrenta a un sinnúmero de tareas y situaciones por resolver, además de estar sumergido en un mundo donde las exigencias del entorno socioeconómico y político son cada vez mayores.

Dentro de esta perspectiva científica de la psicología, el proceso de selección se entiende como el uso de un conjunto de varias herramientas cuyo fin último es encontrar al candidato que cumpla con las expectativas referentes al cargo vacante y a la organización. Igualmente se pretende comprobar y predecir el comportamiento de las personas y por ende su desempeño en la empresa.

Desde décadas atrás, se han venido utilizado la entrevista y la aplicación de pruebas psicotécnicas como herramientas que proporcionan confianza al psicólogo que está a cargo del proceso de selección del candidato adecuado. Así, se ha trabajado desde un

paradigma empírico-predictivo, en el que la entrevista tiene como objetivo comprobar que una persona posee los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le van a ser asignadas y, además, permitir un contacto humano inmediato y personal entre el candidato y la empresa. (Manual de entrevista de selección, Empresa Colombiana de Petróleos ECOPETROL,1988)

De otro lado, con la aplicación de pruebas psicotécnicas se busca hacer una proyección objetiva del candidato, evaluando y analizando características de personalidad, cualidades y habilidades relacionadas con el perfil, conocimientos e inteligencia en general.

Para completar el proceso se realizan entrevistas semiestructuradas con el jefe directo del cargo a ocupar o con el presidente de la compañía, si es necesario, y con los resultados que arroja esta primera parte del proceso se obtiene la información necesaria para recomendar o no al candidato en cuestión. Generalmente este es un trabajo continuo y estandarizado a pesar que cada empresa lo maneja de diferentes formas según sus objetivos organizacionales.

Aunque en la actualidad las organizaciones utilizan este modelo de selección, permanentemente se busca la creación y uso de nuevas herramientas que enriquezcan el proceso, como es el caso de la denominada evaluación por competencias, siempre dentro de esta perspectiva predictiva.

Con esta nueva herramienta se pretende hacer una proyección más completa y confiable del candidato, ya que se afirma que con la sola entrevista al ser una conversación entre dos partes e ir encaminada a establecer un conocimiento mutuo e intercambiar información para llegar a una conclusión final, se puede correr el riesgo de establecer primeras impresiones que pueden distorsionar aspectos personales del candidato e incluso ser determinantes en la decisión final.

Si bien el proceso de selección descrito, se enmarca dentro del paradigma empírico predictivo, en esta investigación se plantea desde un enfoque socioconstruccionista, es decir, dentro de una perspectiva que no obedece a un paradigma racional positivista, sino a una visión postpositivista o postmoderna, que en términos más claros significa otorgarle al lenguaje y a sus significados una importancia radical y así profundizar en el proceso de selección, más específicamente en la entrevista, teniendo en cuenta el contexto sociocultural tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Así y en esta comprensión, es importante aclarar en términos del construccionismo social los “discursos”, entendidos como **invenciones sociales que se desarrollan a partir de las conversaciones con otras personas** los cuales serán precisamente el punto de análisis de la investigación.

Mediante la aproximación a algunos de los discursos más fuertes construidos por los psicólogos que están a cargo del proceso de selección, e igualmente al manejo que se tiene del poder en el momento de decidir si el candidato es adecuado o no para el cargo vacante, se logra una comprensión de la selección de personal desde un paradigma diferente al tradicional. Así mismo, con esta aproximación se busca hacer visibles las implicaciones que los discursos pueden tener en este proceso y cuestionar acerca de la responsabilidad ética y social que se tiene al elegir un candidato.

De igual forma, al reconocer el poder que tienen estos discursos y el poder que se le otorga al psicólogo en el momento de decidir, se pretende abrir un espacio para que éste reconozca esas **invenciones sociales** o discursos, los cuales atraviesan el proceso de selección en la organización.

El proceso de selección desde esta perspectiva empirista, basada en la evaluación por competencias, las pruebas psicotécnicas, los perfiles, la referenciación y la entrevista, es importante porque ofrece diferentes alternativas para obtener buenos resultados, pero

en esta investigación se desea ver este proceso desde otra perspectiva como el socioconstruccionismo, visión postempirista donde el lenguaje y sus diferentes dominios consensuales y la cultura son puntos centrales en esta visión porque son conceptos “socio construidos”. Se observa un contraste interesante entre la concepción de lenguaje desde el empirismo y desde el socioconstruccionismo, porque a partir de aquí se empieza a consolidar esta concepción. Según Kenneth J, Gergen, (1996):

Desde una postura positivista, tradicionalmente las ciencias sociales y las ciencias de la conducta han ofrecido diferentes concepciones de aspectos del ser humano como el amor, la hostilidad, el poder, junto con amplias explicaciones de porque funcionan y como lo hacen, y cuando se alcanza un nivel apropiado de confianza, se arriesga a predecir el comportamiento futuro y al lenguaje se le carga con la verdad objetiva ahora y para las generaciones futuras, y si es el lenguaje el que porta la verdad a través de las culturas y hacia el futuro, es aquí donde la ciencia le ha confiado al lenguaje la tarea de describir y reflejar los resultados de su indagación concluyendo de esta forma que la sobrevivencia de la especie depende del funcionamiento del lenguaje, entendido como reflejo de la realidad. (p. 139 )

Y como se nombró anteriormente, en este momento comienza a tomar fuerza ideas fuera de la filosofía de la ciencia cada vez con mayor intensidad con un nuevo enfoque denominado postempirismo o postmodernismo, donde ya no se busca un razonamiento que enlace la palabra y el mundo y donde se reconsidera completamente la naturaleza del lenguaje y su lugar en la vida social y en cada caso los argumentos plantean significativas dudas acerca de la capacidad del lenguaje para describir, reflejar o almacenar conocimiento objetivo y es aquí cuando se empieza a hablar del enfoque construccionista social.

La orientación construccionista o socio-construccionista ha ido emergiendo lentamente tras la crisis de la psicología social como un intento de hallar una metateoría que pudiera representar una alternativa válida frente al modelo empirista de la ciencia. El propio nombre de esta orientación ha ido cambiando, pasando de llamarse socio-racionalista a su actual denominación de “construccionismo social”.

Kenneth Gergen, (1996) y otros psicólogos han desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de este enfoque el cual ha sido facilitado por dos factores: inicialmente la existencia de un amplio movimiento que se extiende a través de las diversas ciencias sociales en la crítica hacia el positivismo y en congruencia con la nueva sensibilidad científica post positivista; y en segundo lugar, el eclecticismo del socio construccionismo donde muchos psicólogos de diferentes orientaciones se han podido reconocer dado que esta orientación se ha dejado influenciar de la hermenéutica, de la teoría crítica, de la fenomenología y de la orientación dialéctica entre otras.(p. 143)

La crítica al empirismo se basa en los diferentes aportes de Wittgenstein, citado por Gergen, (1982) quien reevalúa las convenciones lingüísticas en la configuración y uso de conceptos y la negativa de dar por supuestas las categorías naturales del sentido común y que se investiga el grado en que pueden ser meras construcciones cultural y socialmente situadas, es decir, que diversas realidades no están determinadas por un solo concepto o significado ya que estas son cambiantes y varían de acuerdo al contexto. Parafraseando lo que dice Gergen (1982) el conocimiento no es producto de un proceso interno sino de un proceso social de comunicación y la racionalidad surge de ese proceso de intercambio social

La opción construccionista no tiene interés por la predicción y el control; mas bien se interesa por la comprensión y la independencia intentando elaborar teorías generativas que tengan la capacidad de cuestionar la responsabilidad dominante de la cultura, de



plantear cuestiones fundamentales en relación con la vida social contemporánea, de reconsiderar aquello que se da por evidente y generar de esta forma nuevas alternativas para la acción social, y, ya que la construcción del conocimiento es un proceso social es el psicólogo social un elemento indispensable para su comprensión. De esta manera este trabajo cuestiona esa visión predictiva del comportamiento en el proceso de selección y lo aborda desde una perspectiva en la que considera nuevas formas de analizarla.

Ahora bien, el socioconstruccionismo se puede expresar en términos de desconstruccionismo ya que el hombre constantemente esta construyendo nuevas realidades pues la genealogía de un fenómeno social cambia a medida que se producen acontecimientos posteriores y, por otra parte, nunca se puede acceder a un conocimiento total de esa genealogía. Las consecuencias son obvias: “si para conocer un fenómeno es preciso conocer su genealogía, y si esta es cambiante, entonces también debe ser cambiante el conocimiento del fenómeno” (Gergen, 1982). Si se observa a la organización desde esta perspectiva y al proceso de selección con mayor atención, al conocer su funcionamiento se abre la posibilidad para verlo como un sistema en continuo movimiento, aunque en cierta medida parezca que es un proceso estático y rígido.

Por lo tanto, es un deber por parte de los psicólogos el “deshacer” los conceptos que se han construido antes, ya que el ser humano es cambiante, no es estático y sus actos y las consecuencias de estos tampoco lo son y de igual forma las situaciones o realidades no son iguales, son cambiantes. Un buen ejemplo de esta afirmación es precisamente el proceso de selección a estudiar, ya que no hay un proceso igual a otro porque se está realizando con personas diferentes, en momentos diferentes y para cargos diferentes en muchas situaciones. Y si se quiere entender bien como se perciben estos cambios en el

momento de seleccionar a una persona adecuada para determinado cargo desde esta perspectiva comunal y discursiva, es de básica importancia dejar claro los supuestos centrales de esta postura socioconstruccionista: ( Gergen, p.161)

*Los términos mediante los cuales describimos el mundo y a nosotros mismos no están dictados por los objetos hipotéticos de tales descripciones* que explicado de otra forma, muestra como las descripciones de mundos y personas dependen para su inteligibilidad e impacto de la confluencia de tropos literarios mediante los cuales son construidos y en un nivel fundamental, el científico enfrenta una condición de que todo vale. En su forma más radical, propone que no existen restricciones de principio sobre nuestra caracterización de las cosas (Gergen, p.161). Es decir, no existe una sola forma de describir las cosas, personas, mundo y así mismo ya que tal diversidad es válida en cada caso. Tenemos todas las herramientas para abrimos a explicaciones diversas los aspectos que rigen nuestro existir.

Si se quiere describir el proceso de selección desde este supuesto, el psicólogo no debe limitarse al proceso como tal, sino abrir su mente para considerarlo de manera diferente entendiendo abiertamente los términos que explican y describen el mundo, sin ser riguroso en el orden o en la interpretación de los resultados.

*Los términos y formas mediante los cuales obtenemos la comprensión del mundo y de nosotros mismos son artefactos sociales, productos de intercambios histórica y culturalmente situados entre las personas.* Para los construccionistas, las descripciones y explicaciones no están controladas por el mundo tal como es, ni son el resultado de bases genéticas o estructurales, son más bien el resultado de relaciones cooperativas, donde las palabras adquieren significado solo dentro del diálogo. Esto último es muy visible en la selección, específicamente durante la entrevista donde la conversación entre el entrevistado y el entrevistador que en este caso es el psicólogo, da la

oportunidad para conocer el mundo como el otro lo ve, una parte de su cultura y de su forma de situarse dentro del contexto donde vive, y después el grupo de psicólogos puede obtener un consenso, por ejemplo acerca de los métodos utilizados en el proceso de selección organizacional como la aplicación de pruebas, el reclutamiento y la entrevista y sentirse justificados en llamar a tales conclusiones “objetivas”. Es decir, si las formas de comprensión son lo suficientemente duraderas y existe una razonable univocidad en su utilización, pueden adquirir un barniz de objetividad, teniendo en cuenta que la objetividad plena no existe, ese no es el interés. “Las comprensiones se tornan un constituyente cultural sedimentado del orden dado por lo obvio” ( Schutz, A.,1980,citado por Gergen, K,1996,p.146)

Es importante destacar que en la medida en que las predicciones o las aplicaciones se formulan en el lenguaje y son compartidas dentro de una comunidad, las teorías pueden ser esenciales y entonces la comunicación de teorías abstractas descontextualizadas en revistas, libros o discursos, es de importancia práctica limitada.

*La medida en la cual una descripción dada del mundo o de nosotros mismos se mantiene a través del tiempo; no depende de la validez empírica de la descripción, sino de las vicisitudes del proceso social.* Esto significa que las descripciones del mundo y de las personas mismas pueden ser mantenidas, sin importar las perturbaciones en aquello que están diseñadas para describir y explicar.

En cuanto al tema que concierne a las investigadoras, este supuesto va muy ligado al anterior pues es la propia cultura psicológica la que toma fuerza a través de sus expresiones lingüísticas para mantener sus ideas frente al proceso de selección. Son los acuerdos relacionados con los resultados de pruebas aplicadas, con los perfiles buscados o los que se viven directamente durante la conversación que el mismo psicólogo organizacional experimenta, los que hacen que se genere dicha validez.

*Apreciar las formas existentes de discurso es evaluar patrones de vida cultural; cada evaluación da voz a un enclave cultural dado, y compartir apreciaciones facilita la integración del todo.* La cultura no gana ni pierde nada si se ve el mundo en términos del economista, el psicólogo o el ecólogo, ya que no significa privilegiar la evaluación de uno sobre los otros, sino dar a conocer diferentes puntos de vista para tener un conocimiento mas global de la realidad que se esta pretendiendo analizar.

Analizar los discursos dados a través del lenguaje de los psicólogos que realizan procesos de selección enmarcados por sus vivencias, sus experiencia laboral, su familia y sus demás aspectos que encierran su pasado, su presente y su futuro, son expresiones de la cultura imperante en las organizaciones y es la que facilita y le permite al psicólogo no solamente evaluar las personas de manera individual sino también hacer un recorrido por su entorno social, económico y cultural, y de esta manera se presume que se predice el comportamiento.

*Como el lenguaje es un subproducto de la interacción, su principal significado se deriva del modo en que está inmerso dentro de patrones de relación.* Para Wittgenstein, (1963), citado por Gergen (1996) el significado se considera como un derivado del uso social. Es poco probable que el construccionismo pregunte acerca de la verdad, validez u objetividad de una teoría dada, qué predicciones se deducen de ella, cuan bien una afirmación refleja las verdaderas intenciones o emociones de un hablante, o como el procesamiento cognoscitivo hace posible un enunciado. Mas bien, para el construccionista las muestras del lenguaje son lo relevante, consideradas como unidades dentro de patrones mayores de relación donde la forma de la relación es lo que posibilita que la semántica funcione y el significado dentro del juego depende del uso que se haga de este en patrones culturales más amplios. Estas muestras no son representativas de otros dominios como impulsos interiores, sino resultados de modos específicos de vida,

de rituales de intercambio, de relaciones de control y dominación, etc. Y las preguntas principales que se hacen acerca de los enunciados generalizados de verdad son, cómo funcionan, en que rituales son esenciales, que actividades se facilitan y cuales son impedidas y quien gana con estos enunciados. Estas preguntas son cruciales al analizar el proceso de selección porque a través de las respuestas que se den se permite profundizar el significado real del uso de esas muestras de lenguaje.

Este último supuesto es de vital importancia para la presente investigación, porque es a partir de esta forma de percibir el lenguaje como acción en sí misma y no como vehículo para reflejar el universo como se construyen los discursos utilizados en el proceso de selección, examinando de fondo las implicaciones para la teoría psicológica, la metodología y la acción social en la cultura como elemento bien importante en esta nueva concepción.

El lenguaje es el resultado de un modo específico de vida, de relaciones de control y dominación, de rituales de intercambio social y de un sinnúmero de expresiones de control y dominación, es en sí la manifestación de la existencia humana, porque no solo el cuerpo viviente es ejemplo de vida, es su forma de darse y de expresarse al mundo a través del lenguaje. La manera como el hombre construye sus realidades es por medio de la interacción con otro(s) hombre(s), “el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia el lenguaje es un fenómeno social y no biológico”. (Echeverría, R., 2002, p.43)

Al afirmar que el lenguaje es un fenómeno no biológico lleva a reflexionar que aunque el ser humano esta estructurado de tal manera que puede emitir sonidos y así mismo oírlos, es decir que tiene la capacidad de hablar y de escuchar, esta capacidad biológica no le permite generar lenguaje, necesita de otro ser humano que pueda oír sus sonidos y hablarlos para que entre ambos puedan construir “un dominio consensual”.

"Se habla de consensualidad cuando los participantes de una interacción social comparten el mismo sistema de signos, gestos, sonidos, etcétera para designar objetos, acciones o acontecimientos en orden a coordinar sus acciones comunes". (Echeverría,R., 2002, p.49)

Lo anterior según Echeverría, R. (2002) lleva a reflexionar sobre varios puntos:

El primero, es que el hombre necesita de otro ser humano dotado biológicamente igual que él para que entre los dos construyan un lenguaje; segundo, para construir lenguaje necesitan interactuar en determinados contextos, escenarios o realidades sociales y esta interacción que se da en los diferentes espacios sociales permite crear diferentes dominios consensuales. El reconocimiento de que la realidad no tiene otro origen, ni otra fuente de producción que la propia actividad de los seres humanos, tiene consecuencias, como ya lo dice Echeverría (2000) sobre el tipo de conocimiento que podemos construir acerca de ella. El tercer punto, se refiere al dominio consensual y su razón de ser: "el lenguaje es inherentemente un subproducto de intercambio humano".

No puede haber un "lenguaje privado", porque tener un sistema de símbolos exclusivos para uno mismo no tendría ningún sentido. O bien como los psicólogos diríamos, tal lenguaje sería una forma de autismo, posiblemente un síntoma esquizofrénico. Un lenguaje viable entonces depende de la cooperación comunal, de "la acción conjunta" de dos o más personas. Hacer sentido es un logro comunal".(Gergen, K citado por Echeverría,R., 1996, p. 48)

Lo anterior lleva a plantear un cuarto punto, y es que el hombre está constantemente construyendo nuevas realidades pero lo hace porque las anteriores realidades precedieron a las actuales," no es el individuo quien precede a lo social sino al revés. "Los sistemas de significado cultural preceden al individuo y por cierto, es sólo dentro de las convenciones lingüísticas de una cultura determinada". (Gergen, K., 1994,p.212).

De esta forma es más fácil comprender como es el proceso de selección, tema central de la presente investigación, entendido como una construcción de varios lenguajes que fluyen y se interconectan para lograr tomar la decisión adecuada sobre la elección de un candidato determinado para cierto perfil. Es así como esa decisión se convierte en el objetivo mas importante, en un objetivo en común. Esta decisión es tomada por un dominio consensual, por acuerdos entre las partes y sobre el tipo de conocimientos que se ha construido en la experiencia y en la comunicación. Y aunque todas las especies incluida la humana, posee este dominio consensual y su respectiva coordinación de acciones, esta capacidad recursiva del lenguaje es la base de lo que se llama reflexión y es la base de la razón humana, lo que marca la diferencia con las otras especies y clave en cualquier proceso de selección.

Estos cuatro puntos anteriores se pueden ver mas de cerca durante la fase de entrevista y toma de decisiones, pues el psicólogo está dotado biológicamente para producir y construir lenguaje, al igual que lo está el candidato que está siendo entrevistado. Así mismo entre los dos el lenguaje está interactuando en un contexto organizacional; por lo tanto, entre los dos se construye o se empieza a crear un dominio consensual el cual debido a su momento y a su contexto es exclusivo de ellos dos, donde el psicólogo entrevistador y el candidato en cuestión empiezan a co-construir su realidad, el psicólogo para escoger al candidato para el puesto vacante y el entrevistado para postularse como el adecuado. Pero en esta relación entrevistado entrevistador, lo más relevante es obtener posteriormente un consenso entre psicólogos acerca de lo que sería un candidato ideal, ya que a partir de varias experiencias con varios candidatos lo que se plantea es llegar a un acuerdo construido en conjunto, ampliado por el lenguaje expresado en el entorno cultural.

Si bien el dominio consensual es importante, no es suficiente porque para que haya

comunicación deben existir varios niveles de coordinación consensual de acciones donde los sonidos que se pronuncian y las palabras que se escuchan designen objetos del mundo común y a su vez acciones como en una danza bien coordinada; y, si se observa nuevamente que todo esto se produce en la interacción, definiendo también el lenguaje como un patrón de coordinación de acciones en una interacción recurrente entre dos o más sistemas vivientes, se tiene en este caso al psicólogo entrevistador y al candidato observados como una expansión de un dominio inicial de coordinaciones de acciones donde el observador puede sostener que las nuevas coordinaciones de acciones no podrían haber aparecido en una historia diferente de interacciones entre aquellos sistemas vivientes.

Haciendo más explícita la idea anterior dentro del proceso de selección, ese dominio de coordinaciones donde el psicólogo como observador permanente y donde el observar como acción en sí misma permanece a lo largo del proceso, hace que fluya en la entrevista como un excelente ejemplo de dicha coordinación consensual recursiva de acciones. La entrevista es el espacio donde se manifiesta la conversación y es aquí donde se manifiesta el lenguaje con sus diferentes facetas como el hablar y el escuchar. Cada vez que alguien habla, hay alguien escuchando y viceversa y aun cuando nos hablamos a nosotros mismos también escuchamos lo que decimos. En la comunicación, por lo tanto no se da el hablar sin el escuchar y viceversa y cuando se está interactuando, se está en presencia de una conversación, entendida como la danza entre estas dos facetas.

Las conversaciones “son los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas - las unidades básicas del lenguaje- y por lo tanto cada vez que se habla del lenguaje se está tratando directa o indirectamente con conversaciones”.(Echeverría,R.,2002, p. 217).

Y según Maturana, (1988) la conversación es:



Un fluir de coordinaciones de acciones y emociones, que como observadores, distinguimos que tienen lugar entre seres humanos que interactúan recurrentemente en el lenguaje y se pueden establecer tres fenómenos cuando se distingue una conversación: dos tienen que ver con las coordinaciones de acciones que aparecen como coordinaciones de comportamientos, y las coordinaciones de emociones que aparecen como dominios de acciones. (p. 89)

Estos tipos de conversaciones, que según Maturana (1988) pueden tener lugar en muchos dominios diferentes de acciones y contextos emocionales distintos mas allá del dominio operacional o del dominio de la realidad, se pueden acoplar o presentarse dentro de un proceso de selección. Dentro de la organización se puede presentar algunos como los que se explican a continuación.

a. Las conversaciones de coordinaciones de acciones presentes y futuras son coordinaciones actuales de acciones que acontecen en el lenguajear en un dominio en particular, donde los participantes solo escuchan las coordinaciones de acciones, como: conoce algo de nuestra organización?/no/ yo le cuento/ es importante que conozca nuestro perfil/claro, por supuesto/

b. Las conversaciones de reproche y disculpa por acuerdos no respetados, consisten en un fluir de coordinaciones de comportamiento que un observador ve como teniendo lugar bajo las emociones de honradez y culpa en un interjuego de demandas, promesas y expresiones en las que los reproches y disculpas se vivencian como acciones legítimas aun cuando las disculpas no se aceptan, como: porque ha dicho que trabajaba en esta empresa, si no esta en su hoja de vida/OH! En el momento que la escribí no lo puse, pero acabo de caer en cuenta de ello /Bueno, no se preocupe, es importante tenerlo en cuenta.

c. Las conversaciones de deseos y expectativas, donde el observador ve como

teniendo lugar en un dominio de discurso mientras cada uno de los participantes tiene su atención puesta sobre su propia descripción de un futuro y no sobre las acciones en el presente: después de terminar mi carrera, estaré en condiciones de hacer la gestión para empezar un postgrado/ eso será si usted termina su carrera. Y si no la termina/estoy seguro de que si, tengo la plena convicción de eso.

Y aunque hay mas tipos de conversaciones, lo importante es destacar que los seres humanos participan en muchas conversaciones diferentes, simultánea o sucesivamente, y la verdadera coexistencia comunitaria avanza como el frente cambiante de una red de conversaciones donde las emociones no son conversaciones, pero el ser humano fluye en su emocionar a través del fluir de sus conversaciones, que si se observa desde el marco de una entrevista de trabajo para seleccionar a un candidato apto para un determinado cargo, emergen paulatinamente varias conversaciones, quiebres, emociones y lo mas importante, un lenguaje productivo, valioso y único para el psicólogo.

“Las conversaciones se pueden expandir, restringir o desaparecer y se evidencia en la vida cotidiana cuando se experimenta un aumento, una disminución o un cambio en la intimidad con aquellos con quienes se conversa, donde las corporalidades de los participantes cambian inevitablemente de un modo congruente”. ( Maturana, H.,1996, p.166 ). Es decir, siguen un camino contingente a las coordinaciones de acciones y emociones y durante la entrevista se pueden observar estos cambios tanto en el tono de la voz, en el manejo de la corporalidad, los gestos, etc.

Finalmente, en una conversación se ven implicados varios aspectos que inciden tanto positiva como negativamente en la solución de alguna dificultad o simplemente durante su desarrollo, como las emociones y los estados de ánimo de quienes intervienen. Estos aspectos son indicadores importantes en una entrevista de selección donde la manifestación de ciertas emociones durante la conversación y la expresión de estados

de ánimo son también indicadores de evaluación para el entrevistador.

En cuanto a las emociones, parafraseando a Echeverría (2002), se sostiene que para comprender la acción humana, se debe prestar mucha atención a la vida emocional, siendo un factor fundamental y determinante en lo que se pueda o no lograr en el área laboral, social, espiritual, etc. Y es muy importante diferenciarlo de los estados de ánimo porque se pueden llegar a confundir: cada vez que se experimenta una interrupción en el fluir de la vida se producen emociones ( a éstas se les asocia con los quiebres mencionados anteriormente los cuales implican un cambio en el espacio de posibilidades); es decir, donde cada vez que se cree que el espacio de posibilidades ha cambiado, positiva o negativamente, la persona se esta enfrentando a un quiebre y cada vez que hay un cambio dentro del espacio de posibilidades, se generan estas llamadas emociones. La emoción por lo tanto, es una distinción que se hace en el lenguaje para referirse al cambio en el espacio de posibilidades en determinados acontecimientos como sucesos, eventos o acciones. Y si se quiere entender una determinada emoción, es importante remitirla al acontecimiento desencadenante y conocer la causa o el acontecimiento que produce ese estado emocional presente para evitar la repetición de esa emoción en el futuro.

“Toda conversación es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. Si la emocionalidad no es la adecuada, por muy adecuado que sea el lenguaje, la conversación no será oportuna y este es un aspecto fundamental para observar en una conversación”. (Maturana, H.,1988,p. 172).

Lo anterior se podría ver cuando el aspirante ante la expectativa de la entrevista siente ansiedad y otras emociones, las cuales pueden influenciar durante la conversación con el psicólogo, conformando así la “trenza“entre lenguaje y emocionalidad.

Ahora bien, cuando se habla de estados de ánimo, se refiere a una emocionalidad que

no se puede relacionar con acontecimientos determinados; éstos viven en el trasfondo desde el cual se actúa y se refiere a esos estados emocionales desde los cuales se realizan las acciones. Además en el lenguaje humano, la forma en que el hombre habla sobre su estado de ánimo, a menudo esconde el hecho de que está poseído por estos estados con palabras como estoy feliz, o estoy confundido, diciendo con esto son constitutivos de la experiencia humana. Se puede decir también que lo que empieza como una emoción ligada a un determinado acontecimiento, puede a menudo convertirse en un estado de ánimo si permanece con la persona el tiempo suficiente y se traslada al trasfondo desde el cual ella actúa.

Según lo expresado por Echeverría, (2002) sobre la emocionalidad y los estados de ánimo:

Además del lenguaje y las posturas físicas, el dominio del cuerpo y la emocionalidad constituyen una relación de coherencia y por lo tanto, lo que acontece en uno de ellos condiciona lo que sucederá en el otro. Esta influencia mutua tiene tres implicaciones. Inicialmente, es necesario explicar y mostrar por qué dicha coherencia sucede y cuáles son los mecanismos a través de los cuales se produce la influencia de un dominio fenoménico sobre otro. La segunda, abre la posibilidad de utilizar cualquier dominio para referirse a las otras dos implicaciones, llamada reconstrucción, donde se puede decir que se puede realizar una reconstrucción corporal de un determinado juego de lenguaje como ejemplo a esta implicación. La última, dadas las anteriores y producidas en un determinado dominio se traducen en modificaciones en las demás. Aunque esta coherencia esta presente, en algunas situaciones los tres dominios no logran conservarse, lo que obliga a intervenir simultáneamente en los tres para asegurar que las transformaciones producidas sean coherentes. (p. 287)

Esta intervención se debe dar en conjunto porque no se puede desligar, ya que perdería su sentido y funcionalidad. Es un sistema vívido en cualquier momento y que emerge constantemente para expresar no solo lo que el cuerpo pida, porque no se tiene cuerpo, se es cuerpo en conjunto con las emociones y con nuestra capacidad de razonar.

Entonces, se puede decir parafraseando a Maturana (1988) que la vida humana es siempre un fluir permanente de emociones y razón, con los cuales se expresa la realidad de diferentes maneras tanto implícita como explícitamente mediante las interacciones con otros. La razón mueve solo a través de las emociones que surgen en el ser humano en el curso de sus conversaciones o reflexiones dentro del fluir entrelazado del lenguajear y emocionar y esto es lo que lo hace un ser humano.

En coherencia con esta concepción del lenguaje y de las conversaciones dentro de este modelo socioconstruccionista, se puede percibir a la organización como una unidad lingüística, donde su constitución no es dada por el nombre, por su ubicación, o por los productos que ofrece en el mercado. Una empresa desde este enfoque, es una red estable de conversaciones donde se expresa el poder del lenguaje, ya que sin lenguaje no se podrían construir organizaciones y es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado.

Según (Urrea, 2000), desde este enfoque es importante dar a conocer cómo las conversaciones integran a los miembros individuales de una organización en una unidad particular como estructura. Primero, los límites de una organización son lingüísticos a través del poder de alguien para hacer una declaración de unión por medio de contrato o de separación por medio de renuncia o despido. Segundo, esta estructura esta construida por una red de promesas mutuas y estas resultan de las conversaciones y para ir mas allá, otro punto establece que los miembros de una organización

desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido y desde este punto de vista la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa. Y dentro de esta perspectiva postpositivista, esto es lo que se conoce como cultura, permitiendo el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, las cuales llegan a convertirse en un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas.

Si bien se ha planteado la organización desde esta visión, frente al proceso de selección también se comparten estas mismas ideas pero de una manera mas focalizada mas no por esto reducida. Y al observar el proceso desde esta visión socioconstruccionista, la cual ya ha sido explicada a profundidad se puede ver claramente el poder del psicólogo no solo por el rol que cumple de entrevistador, sino porque finalmente luego de terminar la entrevista el psicólogo habrá tomado una decisión sobre la conveniencia o no del ingreso del aspirante con respecto al puesto de trabajo. Así mismo el poder no solo está en la decisión ni en el rol que desempeña ante el entrevistado, sino como dice Echeverría (2002) emerge totalmente por el solo hecho de la capacidad del lenguaje de los seres humanos, ya que sin el lenguaje el fenómeno del poder no existe.

Así mismo, “el poder no es una expectativa sino un modo de acción, y como tal se ejerce en la cotidianidad de las prácticas en el trabajo” (Schvarstein, L., y Etkin, J., 2000, p.186), es decir, el poder no se da en actos trascendentes sino en las acciones cotidianas de las personas, por ejemplo la rivalidad que hay en los puestos de trabajo, las relaciones en el grupo de trabajo cuando hay liderazgo, en los vínculos personales, que desde el comienzo, el poder que esta presente en todas ellas es el poder que ejerce la organización y al igual que lo afirma Echeverría (2002), Schvarstein y Etkin (2000) , en las relaciones de poder, éste depende el enfoque o perspectiva utilizada por el observador (p.186).

Echeverría (2002), propone ver el poder no como algo sustancial, sino como algo tomable o digno de poseer. Para esta investigación, el poder depende del observador o psicólogo organizacional encargado del proceso de selección, y para entenderlo como fenómeno lingüístico presente en la entrevista como parte del proceso de selección del candidato adecuado para un puesto de trabajo determinado, el lenguaje construye juicios y así el poder es un juicio. “El poder, sostenemos, es un juicio. Como distinción lingüística, el poder no se refiere a una sustancia, cuya existencia podamos suponer independiente de nosotros. Por el contrario, el poder siempre vive como un juicio que hacemos. Sin nuestra capacidad de hacer juicios, no nos sería posible hablar del poder, reconocerlo como fenómeno, ni vivir su experiencia. (Echeverría, R., 2002, p.397).

Además, “el poder se constituye en cuanto fenómeno, a partir de un juicio emitido por un observador sobre la mayor capacidad de generar acción de una determinada entidad” (Echeverría, R., 2002, p. 397). Así, el autor se refiere a una entidad como una unidad con capacidad de acción (agentes, máquinas y herramientas), que para este trabajo de investigación se tomará la entidad como agente representado por el psicólogo entrevistador, pues tiene una capacidad autónoma de acción y actúa de tal forma como la hacerse cargo de alguna inquietud.

Echeverría (2002), afirma, que al ser mayor la capacidad de acción de una entidad, más poder tiene, por lo cual habla de dos alcances: el primero hace referencia a que el poder vive en el juicio que se emite y no en la capacidad de acción y el segundo es que aunque la entidad no actué posee la capacidad de actuar y por lo tanto también se puede hacer el juicio de poder.

“Tener poder es diferente de ejercerlo. Lo que nos muestra este alcance es que el juicio de poder no es sobre la acción, sino sobre el dominio de lo posible. Si tengo el juicio de que alguien podría hacer algo, lo haga o no lo haga, puede de igual forma

sostener que tiene poder para ello”. (Echeverría, R., 2002, p.399).

Lo anterior se evidencia en una entrevista de puesto de trabajo ya que por sí misma la palabra entrevista crea en el entrevistado cierta expectativa hacia el entrevistador, hacia las situaciones que va a vivir, las respuestas que le garanticen el éxito o el fracaso, etc. Entonces el candidato se convierte en el observador de esa entidad que tiene la capacidad de acción pero el poder que posee este no se debe a la capacidad de actuar del psicólogo entrevistador sino al juicio que le ha dado el observador (en este caso el candidato) sobre la capacidad de actuar que posee el entrevistador o entidad. Es así como el poder del psicólogo organizacional se va creando, a pesar de que existen otras concepciones del poder que este posee como algo sustancial, que en algún momento lo hace ver como si el poder fuese maligno o si corrompiera al psicólogo llevándolo a tomar decisiones no fiables ni válidas sobre el candidato adecuado. El psicólogo es entonces una entidad con capacidad de acción y además hay un observador que con sus juicios le da poder a esa entidad, un poder no solo dado por el conocimiento que posee o por su capacidad de toma de decisiones o por su cargo, sino sencillamente porque es una entidad.

A la vez que el psicólogo posee un poder, bien sea por su conocimiento o por su capacidad de toma de decisiones, lo cual lo lleva a relacionarse con el aspirante al cargo vacante, Schvarstein y Etkin (2000), consideran diez características que resultan de las relaciones de poder.

La primera característica es la asimetría de las relaciones pues al tratarse de vínculos personales o grupales no hay igualdad de condiciones respecto a las necesidades de interacción. Por ejemplo en las relaciones maestro-alumno, médico-enfermera, etc. Pero es importante aclarar que no significa que sean relaciones donde siempre exista represión, rechazo o negación.



Así mismo donde existe poder también se da una resistencia la cual fija sus límites. La resistencia por tanto es la segunda característica, ésta es una fuerza contraria que puede crecer de acuerdo al modo como el poder se ejerce, no es una negación de los vínculos de poder sino que se relaciona con el deseo de reconocimiento en los vínculos interpersonales. La resistencia se puede expresar en amenaza de castigos, el ofrecimiento de recompensas y la persuasión.

En la tercera característica, el poder tiene un efecto transformador pues al desarrollarse, las relaciones se categorizan y se distinguen de otras, además le da policausalidad que genera diferentes reacciones en quienes lo ejercen.

Así mismo el poder se ejerce para conseguir un propósito, siendo esto la intencionalidad en el ejercicio, que es la cuarta característica. En esta relación siempre estará presente el deseo de reconocimiento.

La quinta característica son las representaciones simbólicas, pues el poder se exhibe y se constituye mediante el uso de símbolos y de atributos que muestra quien lo posee, los atributos pueden ser la ubicación de la oficina, las medallas del general o la bata blanca del médico.

También el lenguaje específico, considerada como la sexta característica, es la acción del poder, pues al ser el lenguaje un medio por el cual se visualiza el tipo de relaciones y su fuerza. “El lenguaje del poder es el vehículo utilizado para la preservación de los modos de hacer y pensar establecidos por el orden instituido” (Schvarstein, L., Etkin, J., 2000, p.194). Esto quiere decir que el lenguaje evoca imágenes de desigualdad, implica relaciones de fuerza y marca las diferencias entre las partes emisora y receptora, cómo es el caso del psicólogo y el aspirante al cargo, ya que el psicólogo al manejar cierto lenguaje debido al conocimiento alcanzado crea cierta desigualdad con el aspirante por su condición de candidato.

La séptima característica del poder considera que el ejercicio del poder, los antagonismos y las resistencias se producen en situaciones localizadas, por ejemplo el poder ejercido por un psicólogo frente a un determinado candidato no va a ser el mismo frente a otro aspirante, ya que son momentos y condiciones diferentes y el lenguaje de cada uno es distinto debido a las realidades y construcciones que los acompañan.

La octava característica del poder incluye funciones represivas y productivas, el modo productivo se refiere a la capacidad del poder de movilizar e integrar personas y grupos. Es positivo ya que permite la manifestación y solución de conflictos en la organización. En el modo represivo, están las sanciones pero al final ya sea represiva o productiva, dependerá del observador.

“El poder tiene la facultad de crear y recrear el conocimiento de la realidad organizacional para aquellos que participan de las relaciones de fuerza y a su vez el poder constituye el saber con el cual la organización educa a sus miembros y a su vez el saber realimenta al poder” (Schvarstein,L.,Etkin,J.,2000, p.198).Es decir, en una organización se dan roles que representan el poder, pero para dar esos roles es necesario que las personas adquieran el conocimiento de este para ejercerlo. La anterior descripción conforma la novena característica del poder.

La última característica se refiere a las bases de legitimación, pues en las relaciones de autoridad se dan tres fuentes básicas: la tradición que muestra la estratificación social, el carisma el cual se basa en atributos de personalidad y el marco jurídico como las disposiciones de un contrato de trabajo. Esta legitimación del poder no depende del tipo de fuente ya que puede ser legal, social o económica, pues como se ha dicho el poder es acción y se razona por medio del lenguaje, de sus efectos y como el observador los perciba.

Ahora bien, esta capacidad de toma de decisiones dada por el poder y sus

características, está íntimamente relacionada con la ética y la responsabilidad que debe tener el psicólogo entrevistador, porque estos dos elementos los cuales están relacionados, atraviesan cualquier ejercicio psicológico y más aún el proceso de selección que es al final una toma de decisión. El psicólogo posee sus valores, los aplica en su vida personal y también los pone en práctica en la organización que también posee los suyos, y en la entrevista de selección también se hace presente en el discurso la ética del psicólogo y la ética del candidato entrevistado.

En general, la ética parece ser un término muy ambiguo o difícil de definir pero se puede decir que “es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente” (Cortina, 1996, p.38) Además es un saber para actuar no solo en un momento puntual, sino para actuar racionalmente en el conjunto de la vida. Expresiones como racional y obrar racionalmente son más complejas de lo que parece ya que hay múltiples significados con respecto a este término, pero “se puede orientar racionalmente la acción desde dos modos: aprender a tomar decisiones prudentes y aprender a tomar decisiones moralmente justas”. (Cortina, 1996, p.39)

Entonces, la ética tiene por tarea mostrar como deliberar bien con el objetivo de hacer buenas elecciones, pero como se dijo anteriormente, no se trata de hacerlo en un caso puntual, sino a lo largo de la vida, y para hacer estas buenas elecciones es necesario forjarse un buen carácter, entendido como los sentimientos y actitudes que cada uno se va forjando o como el modo de ser con el que cada quien se va apropiando a lo largo de la vida al hacer sucesivas elecciones en un sentido.

Estos sentimientos indican el significado etimológico de la “ética”, ya que esta palabra viene del término griego *ēthos*, que significa carácter o modo de ser, pero entendido no como el temperamento con el que nacemos, sino el modo de ser del que

vamos apropiándonos a lo largo de nuestra existencia mediante la repetición de hábitos que generan hábitos, bien sean virtudes o vicios. La moral también viene a significar lo mismo que ética, porque el término latino *mos* significa también carácter o modo de ser y usualmente hablamos indistintamente de valores morales, valores éticos o normas morales; pero es importante saber que la moral forma parte del vivir de los hombres, sepan o no de filosofía moral, mientras que esta última requiere un aprendizaje y un lenguaje especializados y entonces se puede decir que el filósofo moral estudia lo moral y este quehacer recibe el nombre de ética. En ambos casos se hace referencia a valores y normas de los que nos podemos apropiarnos activamente o rechazar, porque lo moral y lo ético siempre nos refieren a valores, actitudes o normas que podemos elegir.

Ahora bien, aplicar el significado de lo moral, sus rasgos e identificar las razones para un comportamiento moral es lo que hoy se viene llamando en palabras de Cortina, *Ética aplicada*, pero “la idea no consiste solamente en la aplicación de los principios generales, sino en averiguar a la vez cuales son los bienes internos que cada una de estas actividades debe proporcionar a la sociedad, que metas debe perseguir y que valores y hábitos es preciso incorporar para alcanzar las metas”. (Cortina, A., 1996, p. 32)

El estatuto de la ética aplicada es la implementación de sus principios a los distintos ámbitos de la vida cotidiana, es decir que cada profesión tiene el organismo que rige su comportamiento ético, como la genética, la bioética o la ética política, pero con la Psicología no es tan fácil esta aplicación porque el mundo contemporáneo está en continuo cambio, atravesado por los efectos de la globalización y los cambios en las políticas neoliberales y no hay ninguna ética aceptada por todos y para todos. Con respecto al área que concierne a esta investigación, se estaría hablando de una ética aplicada a las organizaciones donde se tiene que tener en cuenta la moral cívica de la sociedad en la que se desarrolla, es decir, la moral dentro de una sociedad globalizada

que ya reconoce determinados valores y derechos como compartidos por ella. Dentro de este contexto el psicólogo organizacional, debe cumplir también sus funciones dentro de una ética aplicada, funciones como la capacitación, las actividades de bienestar, los procesos internos de consulta y la selección, donde las organizaciones por lo general se enfrentan a un problema muy importante en cuanto a cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con máxima eficacia, función que en el mayor de los casos le corresponde al psicólogo organizacional.

Ahora bien, si lo que se pretende es aplicar unos principios establecidos a las funciones de la empresa, sería una forma tradicional o reduccionista de abarcar la ética. Y si en el proceso de selección específicamente, se sabe que el fin último es encontrar una persona que como se ha dicho anteriormente, sea el indicado en todos los sentidos y solamente se está pensando deductivamente, es decir, de una disciplina que una vez descubiertos los principios éticos se limita a aplicarlos a ámbitos y casos concretos, se estaría abordando el tema desde un marco de referencia tradicional científico y lo que se pretende es abarcar ese otro marco de referencia que traspasa el modelo científico reduccionista. Si se considera la ética dentro de este marco deductivo, el psicólogo organizacional al iniciar su proceso de selección se limitaría a hacer cumplir su código ético de manera estricta y metódica, siendo éste una guía indispensable, limitándose posiblemente a cumplir con los códigos y normas expuestos estrictamente.

El psicólogo tiene la libertad de elegir como trabaja su ética pero también tiene la responsabilidad de hacerlo por el hecho de ser psicólogo, por criterios ya establecidos por la empresa y por normas dadas por la sociedad.

De acuerdo con Cortina (1996) sobre la libertad y la responsabilidad relacionada con el ejercicio del psicólogo:

La libertad es un elemento indispensable del mundo ético, del que va estrechamente ligada a la responsabilidad, ya que se tiene la posibilidad de elegir en un sentido u otro pero igualmente la responsabilidad de responder por la elección, no solo porque las opciones repercuten en la sociedad, sino también porque los fines que se persiguen son sociales. Además de la libertad y la responsabilidad, la ética necesita contar también con proyectos de futuro desde los que cobran sentido las elecciones presentes. (p. 21).

Concretamente el psicólogo se enfrenta a tomar decisiones favorables para la empresa, por lo que debe buscar qué principios deben predominar para tomar una decisión acertada. Para Cortina (1993) hay procedimientos que se pueden ajustar perfectamente al proceso de selección: tener en cuenta la actividad, que en este caso es la selección de personal y la meta que en esta actividad y en este caso en particular cobra sentido: seleccionar al candidato ideal para determinado cargo. Además, añade Cortina, es necesario desarrollar valores, principios y actitudes para alcanzar esta meta y en este punto cada psicólogo tiene sus propios valores que junto con los de la organización le permiten generar coherencia. La responsabilidad, el respeto, la honestidad, así como también la actitud de colaboración y de iniciativa son los valores y actitudes más nombrados aunque en las organizaciones, el aspecto de los valores se considera un campo abierto y muy diverso.

Situando todos estos conceptos en el área organizacional, lo que importa ante todo, es tener claros los fines, más que las normas y los reglamentos. “Tener conciencia de los fines que se persiguen y habituarse a elegir y obrar en relación con ellos es la clave de una ética de las personas y especialmente de las organizaciones.” (Cortina, 1996, p. 20).

Estos criterios, situados dentro de una perspectiva empírica guían objetivamente al psicólogo a tomar una decisión adecuada, pero se pueden abordar desde otra visión,

esto es, ver la ética desde el discurso. Una aplicación de la ética del discurso “constituye el eje de una pragmática formal del lenguaje, una antropología del conocimiento, una teoría de la acción comunicativa, una teoría consensual de la verdad y la corrección y una teoría de la evolución social” Apel y Habermas, citado por Cortina (1993). Este apartado señala que la tarea central de la ética no es tanto dar contenidos, sino sacar a la luz las condiciones racionales de hechos diversos y de varios matices. Lo ideal sería descubrir el principio ético ideal para aplicarlo, en este caso en concreto, a una determinada situación de selección, pero la realidad muestra otra cara completamente diferente porque las situaciones son diversas. Lo importante según M. Weber, citado por Cortina (1993), es la responsabilidad, que al hacer conexión sobre lo dicho anteriormente, es fundamental a la hora de valorar moralmente una acción teniendo en cuenta las consecuencias que se seguirían de ella para el fin que se pretende, es decir, que el psicólogo debe evaluar en comunicación con otros las consecuencias de su decisión y aunque se tiene toda la autonomía para decidir, el consenso y el diálogo son elementos válidos en el proceso de selección, yendo más allá de una simple elección de un candidato adecuado a un perfil.

Una hipótesis válida para una ética aplicada a la psicología en el proceso de selección desde un marco más abierto y menos positivista sería que “la estructura de la ética aplicada no es deductiva ni inductiva, sino que goza de la circularidad propia de una hermenéutica crítica, ya que es en los distintos ámbitos de la vida social donde detectamos como trasfondo un principio ético que se modula de forma bien distinta según el ámbito en que nos encontremos” (Cortina, A, 1993, p.174). Se ve entonces la ética como el resultado del consenso dentro del contexto organizacional, que aunque se ha visto que hay un debate permanente entre la ética y la empresa, debido a que como en las organizaciones capitalistas el dinero es el fin y los trabajadores son tratados como

producto de un capital o como una mercancía y la empresa debe preocuparse por ganar dinero y obtener ganancias a corto plazo donde la educación y formación profesional debe ser la menor posible y, obviamente dentro de este marco de referencia no se hace posible una unión con la ética, pero los cambios están ocurriendo y ahora no solamente el dinero es el valor indispensable para sobrevivir empresarialmente, el valor de la confianza vuelve a cobrar sentido y para hacer mas claro este cambio Cortina (1993) manifiesta:

“Las organizaciones que sobreviven son en muy buena medida aquellas que generan internamente un sentido de pertenencia entre sus miembros y, a la vez, una confianza en el público de que sus necesidades son satisfechas por una empresa que mira al futuro. La moral es económicamente rentable, porque cualquier organización, para sobrevivir, ha de disponer hoy de un sólido grupo de creencias sobre las que asentar su política y sus acciones” (p.269)

Entonces se hace necesario un cambio desde el individualismo, desde una visión individualista, hacia una visión de grupo, hacia un mundo de sentido donde se le propone a los trabajadores una identidad y un sentido de pertenencia, unos valores compartidos, una tarea en común que va componiendo la cultura organizacional en la que cada persona se siente integrada a un todo, y la selección organizacional desde este otro punto de vista reta al psicólogo a ir mas allá de la ética personal del deber hacia la responsabilidad colectiva, donde no se anuncia el contenido de un principio ético general para después aplicarlo al proceso, sino que el psicólogo acude al propio mundo de la empresa actualmente y descubre las características que permiten comprenderla mejor y a la vez orientarlo moralmente. Aquí entonces la ética o dicha filosofía moral no estaría en un código o en un libro, sino en la propia realidad de la empresa, donde finalmente “el propósito de la ética no es que la gente sea mas ética, sino que sea capaz



de tomar mejores decisiones” (Brown, M.T., 1992, p.10) Y si la pretensión es ésta, el proceso de selección se vera favorecido y enriquecido constantemente, porque el psicólogo no se centrará en cumplir un código de normas y valores impuesto. Además, ejercerá su poder en el cumplimiento de sus funciones dentro de una ética aplicada, en funciones como la capacitación, las actividades de bienestar, los procesos internos de consulta y la selección, donde las organizaciones por lo general se enfrentan a un problema muy importante en cuanto a cómo reclutar empleados, cómo seleccionarlos y formarlos y cómo clasificarlos en función de los puestos de trabajo, de tal manera que cumplan su papel con máxima eficacia y eficiencia, función que en el mayor de los casos le corresponde al psicólogo organizacional.

Entonces se puede llegar a la conclusión que el psicólogo entrevistador tiene poder no solo por su capacidad de actuar sino también de acuerdo al juicio que los candidatos tengan sobre lo que éste (el psicólogo) es capaz de hacer. Y este poder define tres estrategias adicionales de poder personal, planteadas por Echeverría (2002): la seducción, la autoridad institucional y la fuerza.

La primera estrategia, seducción, es la capacidad de una persona de generar en otros el juicio de que es una posibilidad para ellos, lo que conlleva la expansión de la capacidad de acción con los otros, se le confiere una autoridad a lo que declara la entidad y así mismo que las peticiones se acepten.

De acuerdo con Echeverría, (2002) sobre la estrategia de seducción y relacionándolo con la seducción que realiza el psicólogo en una entrevista para un puesto de trabajo:

“La seducción, por lo tanto constituye una competencia ontológica que puede adquirir diferentes modalidades concretas. Entre ellas cabe mencionar, por ejemplo, el marketing y las ventas, el proselitismo político, la labor misionera de los religiosos, la pedagogía, etc. En todas ellas, el objetivo del juego en

cuestión es la modificación del espacio de lo posible del otro, en función de lo que nosotros queremos ofrecer donde un caso particular de seducción es la persuasión” (p.411).

Entendiendo la persuasión como “la capacidad de generar en el otro el juicio de que nuestras interpretaciones son las mas poderosas, y por tanto, que ellas expanden las posibilidades de quienes las aceptan” (Echeverría, R., 2002, p.411), el psicólogo tiene a su vez una gran capacidad de persuadir en la decisión de su candidato idóneo a quien sea su jefe o superior inmediato.

La segunda estrategia, es la autoridad institucional, en donde por la misma posición de autoridad que la sociedad le confiere a una persona, el poder así le es conferido.

La fuerza es la tercera estrategia de poder personal, entendida como la capacidad de destrucción como medio de sometimiento o de disuasión del otro. Como en las otras estrategias, la fuerza está al servicio de un juicio de posibilidad de parte del otro.

Además del poder personal, se pueden distinguir cuatro diferentes fuentes de poder como consecuencia de cuatro dominios diferentes de competencias lingüísticas las cuales sirven para ampliar el ejercicio del poder del psicólogo en este campo de selección, que según Echeverría (2002) son: el dominio de las distinciones, el cual se refiere a que las distinciones convierten a las personas en observadores y de acuerdo con estas observaciones las posibilidades de acción serán distintas. El segundo dominio es el de los actos lingüísticos, los cuales son fuente de poder, dentro de estos hay dos que son indicadores de poder: las declaraciones y las peticiones, ambas son un poder sobre otros, ya que se ejercen imponiendo la palabra propia y haciendo que otros la cumplan. “Esta forma de poder, en último término, depende siempre no de quien pide o declara, sino de quien acepta”. (Echeverría, R., 2002, p.402).

El tercer dominio de competencias lingüísticas relacionadas con el poder son las

narrativas. Estos, según Echeverría (2002) son tejidos lingüísticos interpretativos que generan sentido y establecen relaciones entre las entidades, las acciones y eventos del mundo de las experiencias. Las narrativas proporcionan una base desde la cual el hombre actúa en el mundo, por lo tanto se puede hablar del poder del lenguaje debido al poder de las narrativas.

Por último, el dominio de las conversaciones es el cuarto dominio de competencias lingüísticas relacionadas con el poder, pues a través de las conversaciones no solo se puede actuar directamente y modificar el estado actual de las cosas sino modificar el estado de lo posible para así intervenir directamente.

Cómo se podrá ver en una entrevista los dominios de competencias lingüísticas relacionadas con el poder, según Echeverría (2002), se hacen presentes, ya que una entrevista es una conversación donde hay lenguaje, por lo tanto acción y capacidad de actuar, juicios y posibilidades de reacción o acción distintas donde obviamente hay una entidad y un observador, los cuales al interactuar hacen posible que el poder este presente.

De acuerdo con Echeverría, R. (2002) sobre el poder y el espacio de posibilidades de que se dispone para actuar:

Al comparar a una persona con los demás podemos juzgar que ella dispone de un amplio espacio de posibilidades de acción. Diremos en consecuencia, que esa persona tiene poder. Sin embargo cabe considerar que esa persona no haga uso del espacio de posibilidades de que dispone y, por consiguiente, no ejecute las acciones que le son posibles. El poder, por lo tanto, remite el espacio de posibilidades, al espacio de acciones posibles, más que a las acciones efectivamente ejecutadas. (p.409).

Este poder de ejercer las funciones no como algo factible de poseer sustancialmente

sino como la capacidad de acción, resulta importante destacarlo en la entrevista, porque ésta es acción y también es lenguaje. Por lo tanto hay que reconocer otro nivel de relación entre poder y lenguaje. “La medida en que el lenguaje es acción, el lenguaje es fuente de poder. La forma como actuamos en el lenguaje constituye, por lo tanto, un aspecto crucial para evaluar cuán poderosos somos en la vida”. (Echeverría, R., 2002, p.400).

Teniendo en cuenta lo anterior, el investigador debe interpretar y discernir la vida humana con sus diferentes patrones de significado, y situándolo a la presente investigación, es lograr como el psicólogo percibe y realiza su proceso de selección con sus significados y conocimientos expresados libremente. Y es en este punto donde también hay una ruptura muy clara con la imagen del científico positivista, cuyo objetivo primordial es clasificar, controlar, elaborar leyes acerca de la conducta y, consiguientemente predecirla. Pero de esta dimensión estructural, es donde surge también la dimensión crítica y presente en el contexto tanto implícita como explícitamente donde las interpretaciones de las formas simbólicas no pueden ser neutras a la hora de categorizar la realidad humana. Entonces, todos los fenómenos psicoculturales hacen referencia a estas formas como acciones, gestos, rituales, producciones narrativas y en general las que se pretenderá observar y analizar descriptivamente en la presente investigación, tal como son creadas, transmitidas e interpretadas por los individuos que harán parte de este estudio.

Además de tener en cuenta estos argumentos, los cuales son básicos para esta investigación, una organización se debe visualizar desde el punto de vista de otros autores para enriquecer y profundizar este concepto que de por sí es bastante amplio, dando a conocer que se entiende tradicionalmente por organización, y mas aún, como se ha percibido el proceso de selección hasta nuestros días, porque así se dan las bases

conceptuales para trabajarlo desde la visión socioconstruccionista, explicada anteriormente.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o mas personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla”. (Chiavenato, I.,1996,p.7).

Así mismo la organización existe cuando hay personas que se comunican, que están dispuestas a actuar conjuntamente y que desean obtener un objetivo en común. Teniendo en cuenta lo que se refiere a actuar conjuntamente, se puede decir que cada persona como miembro de la organización aporta desde su individualidad, ya que, como se podrá ver a través de este presente trabajo de investigación, el hombre está constantemente construyendo invenciones sociales que se han desarrollado a partir de las conversaciones con otras personas y, en este caso, con los otros miembros de la organización y que para conseguir un objetivo en común se disponen a sacrificar su propio comportamiento en pro de la organización.

Con lo anteriormente dicho, se puede afirmar que de acuerdo a esa diversidad de comportamientos de las personas como individuos, existen una gran variedad de organizaciones, según propuesta de Chiavenato, I. (1996), como los son: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio,(bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), organizaciones militares, públicas, (ministerios), etc., las cuales se pueden orientar hacia la producción de bienes o productos,(artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios, como también organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc.

Según esto, y parafraseando a Chiavenato (1996), las organizaciones se pueden analizar en varios niveles de acuerdo a las actividades a las que se dedican; estos niveles

son: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos, las normas, los valores y las actitudes. Dichos niveles permiten comprender los fenómenos organizacionales como construcciones sociales, dentro de los cuales se comprende al proceso de selección como una construcción social.

También es importante considerar que así como las sociedades se enfrentan a cambios, las organizaciones también viven ese proceso de transformación constante. Estos cambios se pueden dar al adquirir nueva tecnología, modificando sus productos o servicios, afectando el comportamiento de las personas y/o provocando cambios internos, e influyendo de esta forma a la sociedad y al ambiente.

Estos cambios se pueden ver muy claramente en el transcurso del siglo XXI ya que las organizaciones pasaron por tres fases diferentes, de acuerdo con Chiavenato (1996): la era de la industrialización clásica, la de la industrialización neoclásica y la de la formación.

En la era de la industrialización clásica (1900-1950), la cual inicia con la Revolución Industrial, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por tener un modelo burocrático, donde la toma de decisiones eran de forma centralizada y la hacían los cargos directivos por medio del establecimiento de normas y reglamentos internos con el fin de regular y estandarizar el comportamiento de los trabajadores. La cultura organizacional de ese momento se enfocaba en la conservación de los valores tradicionales. Las personas eran consideradas recursos de producción de la misma forma que lo era la maquinaria, los equipos y el capital. El proceso de selección se realizaba en laboratorios llenos de aparatos donde solo era importantes las habilidades, y la personalidad y las necesidades del futuro trabajador no; se utilizaban métodos rigurosos de análisis de puesto de trabajo y uso permanente de los laboratorios de psicotecnia dotados de aparatos y test

sofisticados que pretendían medir el desempeño de tareas en el puesto de trabajo.

En la era de la industrialización neoclásica (1950-1990) la cual comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, el mundo comenzó a cambiar, las transacciones comerciales pasaron de ser locales a regionales y luego a internacionales. De esta forma las competencias entre las empresas se hizo intensa y locuaz donde el modelo burocrático centralizado y piramidal de las empresas se estaba tornando muy lento para los cambios del ambiente que se estaban presentando. Entonces, las organizaciones establecieron nuevos modelos de estructura con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones, creándose entonces, la estructura matricial proporcionando a las empresas una estructura con características de innovación y dinamismo y logrando una mayor competitividad. “La vieja concepción de relaciones industriales se remplazó por la administración de recursos humanos, es decir como dice Chiavenato, I. (1996) las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción”. (p. 13).

En esta era la tecnología se desarrolla intensamente e influye en la vida de las empresas y de sus miembros y por lo tanto en el área social, trayendo como resultado un cambio continuo en el mundo.

De acuerdo con las vivencias de esta era, el proceso de selección se asimilaba con buscar mejores resultados en la productividad, determinando los factores que podrían incrementar la calidad y la cantidad de lo producido, por lo cual se buscaba aquellos aspectos de tipo humano que influían en la productividad. En este sentido, el sociólogo de la Universidad de Harvard, Elton Mayo y sus colaboradores afirmaron que: el grupo de trabajo, las relaciones con el supervisor, el nivel de información sobre los objetivos y el trabajo influían en el rendimiento y este rendimiento se relacionaba con la vida privada del trabajador. Teniendo en cuenta esto, las estrategias de selección del candidato se basarían en las habilidades de comunicación, liderazgo, y en aspectos de

personalidad relacionados con la capacidad de integrarse a grupos sociales (habilidad social, seguridad en sí mismo, etc.), como también con componentes del constructo motivación y de las necesidades de los trabajadores. Los métodos para seleccionar al aspirante eran: entrevistas con el supervisor, sociogramas en el entorno del puesto, entrevistas de evaluación con el candidato, test de aptitudes, test de intereses profesionales, test de personalidad, algunas veces técnicas de evaluación por candidatos y evaluación de desempeño por parte del supervisor.

En la tercera era: de la información (o del conocimiento) que se ubica aproximadamente en el año 1990, época actual la cual se caracteriza principalmente por tener cambios que, según Chiavenato (1996) son rápidos, impredecibles e inesperados (p,13), pues la tecnología permitió la comunicación global y por lo tanto la globalización de la economía, lo que trae como consecuencia que la competencia entre organizaciones sea más intensa y el recurso más importante ya no sea el capital financiero sino el conocimiento.

Por otro lado, el empleo comenzó a migrar del sector industrial al sector de servicios, por lo cual los conocimientos y las habilidades intelectuales de las personas se convierten en la base de la organización y por lo tanto, el proceso de selección se dirige a encontrar candidatos con perfiles que cumplan con estas características. Se puede decir entonces, que la administración de recursos humanos cambió y se llamó administración de personas pues, como dice Chiavenato (1996), las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasan a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

La forma de comprender estas tres eras, afecta el proceso de selección, ya que de acuerdo a las necesidades y a las actividades a las cuales se dedican las



organizaciones requerirán cierto tipo de personal con un perfil específico, los cuales deberán cumplir con las funciones requeridas por el puesto de trabajo para que así se logre el objetivo en común que cada empresa busca, como ya se explicó anteriormente, es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.

Teniendo en cuenta lo anterior, el psicólogo debe estar consciente que el proceso de selección busca “solucionar dos problemas fundamentales: la adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo”. (Chiavenato, I., 1996, p.239). Se habla de problemas fundamentales pues afortunadamente todas las personas son diferentes y si no lo fueran entonces la selección de personal no sería necesaria pues todos los individuos trabajarían en lo mismo y por consiguiente los trabajos a efectuar, las necesidades y habilidades de cada uno serían las mismas, lo cual supone que las realidades que se construyen socialmente no cambian con el tiempo, entonces ninguno de los fenómenos, como es el caso de la globalización jamás existiría y por consiguiente las organizaciones no avanzarían bien sea para fortalecerse o para terminarse. Por eso el proceso de selección es un proceso de comparación entre dos variables como lo propone Chiavenato, I.(1996): una variable son los requisitos del cargo( $x$ ) y la otra variable, el perfil de las características de los candidatos que se presentan ( $y$ ).La variable  $x$  se puede ver a través del análisis y la descripción del cargo y la  $y$  se puede ver mediante la aplicación de técnicas de selección.

Así mismo, es un proceso de decisión pues después de comparar las dos variables, el psicólogo se puede encontrar con que varios candidatos cumplen con todas las características y exigencias para el cargo a ocupar, por lo cual deberá aplicar técnicas de selección que sean idóneos para el cargo.

Para esto, Chiavenato, propone tres modelos de comportamiento: el modelo de colocación en donde no se presenta el rechazo ya que para una vacante determinada solo

se presenta un candidato por lo cual éste debe ser admitido sin objeción alguna.

El segundo modelo, de selección, donde hay varios aspirantes para cubrir una vacante, por tanto cada aspirante es comparado teniendo en cuenta los requisitos del cargo, por consiguiente existe rechazo o aprobación.

El modelo de clasificación, es el tercer modelo, donde existen varios aspirantes para cada cargo y hay varias vacantes para varios aspirantes, dando así la posibilidad que si un candidato es rechazado para un cargo tiene la oportunidad de presentarse a otro cargo, pero uno solo podrá ocuparlo. El aspirante en este modelo no va dirigido a un cargo determinado, sino como un candidato de la organización para ubicarse en un cargo más adecuado a sus características personales. De acuerdo con esto, “hay dos requisitos que aparecen en la base de cualquier programa de clasificación: a) técnicas de selección que dan información de las vacantes disponibles y especificadas, y al mismo tiempo permite la comparación de los candidatos con los cargos, y b). los modelos de selección que permiten máxima ganancia en las decisiones sobre los candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados”. (Chiavenato, I., 1996, p.243)

Cómo se puede ver, este modelo de clasificación se presta para la era actual por la que están pasando las empresas pues debido a la globalización se crean cargos de acuerdo a las nuevas necesidades y así mismo los aspirantes se muestran con nuevas habilidades y características que pueden crear nuevos cargos que las empresas antes no habían considerado. Además el modelo de clasificación resulta superior al de colocación y selección pues se aprovechan a los candidatos, resultando así eficiente en cuanto a procesos pues incluye la totalidad de los cargos y reduciendo costos pues no hay repetición de gastos en el proceso, lo cual a su vez es coherente con la visión de las organizaciones globalizadas ya que estas buscan reducción de gastos, más aumento en entradas de capital, pero ante todo la eficiencia de procesos debido a la rapidez con que

se deben mover para posicionarse en el mercado y llenar las expectativas de la sociedad.

Siendo la selección un sistema de comparación y decisión, este proceso debe apoyarse en un estándar o criterio que tenga validez, fundado en las características del cargo vacante. Entonces, “el punto de partida del proceso de selección es la obtención de la información del cargo”. (Chiavenato, I., 1996, p.246)

Esta recolección de información del cargo, se puede hacer de cinco maneras, según lo expuesto por Chiavenato, I. (1996): la primera es la descripción y análisis del cargo, donde se miran aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe tener el aspirante) del cargo. Lo importante aquí es la información con respecto a las características que el aspirante debe tener para que el proceso de selección se centre en ellos. La aplicación de la técnica de los incidentes críticos, que es la segunda técnica, consiste en que los jefes directos anotan de manera sistemática y rigurosa todos los hechos y comportamientos de los candidatos al cargo considerado que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo, identificando de esta manera las características deseables o no deseables que mejoran o no el desempeño en el cargo por parte de los candidatos. Esta técnica presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato y además definir con exactitud que es lo que se considera como comportamiento deseable o no deseable.

La tercera técnica, el requerimiento de personal, es la verificación de los datos registrados en el requerimiento por parte del jefe inmediato especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos o manual de funciones, el formulario de requerimiento de personal tendrá espacios donde el jefe inmediato especifique esos requisitos y esas características, por lo tanto el proceso de selección se basará en esos datos.

La cuarta técnica, el análisis del cargo en el mercado, busca crear nuevos cargos a

través de la verificación en empresas semejantes, comparando su contenido, requisitos y características de sus ocupantes. En esta técnica se puede ver de fondo la influencia del fenómeno de la globalización pues a través de realidades socialmente construidas, las empresas reconstruyen otras realidades para así satisfacer necesidades internas y externas de empleados y de los clientes.

La hipótesis de trabajo, que es la quinta y última técnica, es una alternativa cuando ninguna de las anteriores técnicas se pueda aplicar, por lo cual se recurre a la hipótesis de trabajo donde se aproxima al contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante.

Luego de tener esta información, la persona encargada de la selección la traduce al lenguaje de trabajo, convirtiéndose así en una ficha de especificaciones del cargo o ficha Profesiográfica, la cual contiene características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante se desempeñe satisfactoriamente en el cargo para el cual fue considerado. Teniendo esta ficha Profesiográfica, la persona encargada del proceso de selección puede establecer la técnica de elección más adecuada.

La elección de las técnicas de selección, según Chiavenato, I. (1996) se utilizan para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Dichas técnicas de selección se clasifican en 5 grupos: la primera técnica son las entrevistas de selección, la cual es la más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de base científicas y se considere la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. La segunda técnica son las pruebas de conocimiento o de capacidad que permite conocer de una manera objetiva las habilidades y conocimientos adquiridos por el aspirante. Las pruebas psicométricas son la tercera técnica utilizada para apreciar el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. del aspirante. La cuarta

técnica son las pruebas de personalidad que sirven para analizar los diversos rasgos de personalidad y por último las técnicas de simulación donde se dramatiza una situación relacionada con el puesto de trabajo donde el entrevistado develará comportamientos, lo cual permitirá analizar y diagnosticar su adecuación o no al cargo para el cual es aspirante.

La entrevista, es un aspecto sobre el cual se va a profundizar según los objetivos de esta tesis, ya que “al ser un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, devela construcciones sociales por parte del entrevistador y por parte del entrevistado, donde el entrevistador podrá ver ya sea de manera objetiva o subjetiva un esbozo de las características requeridas para el cargo vacante”. Además, como todo proceso de comunicación, “la entrevista adolece de todos los males (ruido), omisión, distorsión, sobre carga y –sobre todo- barreras”. (Chiavenato, I., 1996,. p.251- 252), que forman parte del lenguaje y de los discursos que acompañan el proceso de selección.

Para facilitar el proceso de toma de decisión y como parte de la ética empresarial, Chiavenato, I.(1996), propone un entrenamiento de los entrevistadores con el fin de transformar la entrevista en un instrumento más objetivo de evaluación. Cabe anotar que esta intención va dirigida hacia el método más no al entrevistador ya que éste está sumergido en un medio donde sus realidades las construye y reconstruye, donde los discursos se construyen al interior de la organización y por lo tanto de la sociedad.

Los aspectos que el entrevistador debe tener presente son, según Chiavenato, I. (1996): “examinar sus prejuicios y dejarlos de lado, evitar la formulación de preguntas capciosas, escuchar atentamente al aspirante, hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa, evitar omitir opiniones personales, animar al aspirante a preguntar sobre la organización y el cargo, evitar la tendencia a clasificar globalmente el candidato (efecto de generalización: bueno, regular o pésimo) y evitar tomar muchas

notas durante la entrevista y así lograr poner más atención al candidato”.(p,252)

Igualmente este entrenamiento termina siendo subjetivo ya que cada empresa busca personas con ciertas características que van de acuerdo con la visión de organización y como bien se sabe cada empresa posee diferentes visiones debido al tipo de servicio que ofrece, por lo cual su lenguaje, las conversaciones y sus significados son diferentes en cada una, como consecuencia, cada entrenamiento en cada empresa resulta flexible de acuerdo al contexto.

Así mismo Tarazona, D. y Gamboa, H. (2003) hablan de la entrevista, citando a Martorrel, el cual lo define como: “un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, donde el primero intenta obtener información sobre opiniones, creencias, ideas, actitudes, conocimientos, etc., del segundo y este responde e intenta adecuarse a las demandas del primero. Por lo tanto la entrevista es un proceso de interacción con un fin determinado”.(p.13)

Dentro de la entrevista se consideran unas categorías que según Tarazona, D. y Gamboa, H., (2003) son las siguientes:1).aspecto físico y presentación personal, 2).comunicación no verbal, que incluye contacto visual, gesticulación facial, tono de voz, postura, etc.,3) comunicación verbal en donde se incluye la fluidez verbal, es decir habilidades sociales, riqueza de vocabulario, uso de lenguaje y grado de empatía y 4). Análisis de competencias conductuales en las que se analizan estrategias de afrontamiento.

De Igual forma en esta etapa del proceso de selección se observan los datos personales como la historia educativa del candidato, tanto formales como cualitativos, la historia profesional y experiencia laboral, donde se mira cualitativamente y se valora los lugares de trabajo anteriores, su desempeño, la retirada de este, etc., la motivación al

cargo y las tareas que en este se desarrollan, la historia personal y familiar y por último las características personales en donde de acuerdo con Tarazona, D. y Gamboa, H (2003); se observan el estilo atribucional, la autoeficacia, introspección, estabilidad emocional, experiencias significativas, actividades preferidas, costumbres, etc.

Para las investigadoras resulta importante resaltar estas categorías y la observación de los datos personales del candidato en cuestión propuestos por los autores, ya que es precisamente en la entrevista donde el psicólogo entrevistador ve estos aspectos desde sus discursos que lo han precedido y al mismo tiempo reconstruye discursos que influyen en la toma de decisión al elegir o no al aspirante al cargo vacante. Resulta, de igual forma importante considerar las etapas de la entrevista ya que en estas se vislumbra los estadios por donde pasa el psicólogo entrevistador y cómo éste empieza a ver al candidato como elegible o no.

Estas etapas según Tarazona, D. y Gamboa, H (2003) son: a). preparatoria: el entrevistador planifica la entrevista y define las áreas que va a explorar; el tiempo y la información que le entregará a los entrevistados de acuerdo al puesto de trabajo vacante, b). desarrollo: tiene dos subetapas: la primera es la introducción que se compone de saludo y presentación, es aquí donde el poder del psicólogo comienza a hacer su presentación ya que el mismo contexto de proceso de selección al cual se enfrenta el candidato lo crea. La segunda subetapa, el cuerpo, el psicólogo explora la educación, la historia laboral, antecedentes familiares, competencias conductuales, motivación al cargo y motivaciones futuras. En esta subetapa es donde se da un cruce entre los discursos con los que ya viene el psicólogo y los nuevos que se construyen a partir de la información recibida por parte del aspirante los cuales influyen en la siguiente etapa que es el cierre c); el entrevistador entrega o renueva los datos de la organización y el

cargo; se indican los pasos del proceso, se comprueba la disponibilidad del sujeto y por último la etapa d). evaluación donde el psicólogo analiza los resultados de la entrevista, se relaciona la información obtenida con las otras fuentes como las pruebas psicotécnicas y se elabora el informe final. En esta última etapa es importante destacar que el psicólogo se enfrenta ante la elección o no del candidato, lo cual constituye lo que en esta tesis se referencia como toma de decisión.

Por otro lado Chiavenato, I. (1996) habla de la construcción del proceso de entrevista. Esta construcción depende de la habilidad del entrevistador ya que éste puede tomar la decisión de estructurarla y/o estandarizar o dejar a su libre voluntad la entrevista, en consecuencia la entrevista se puede clasificar en 4 tipos: 1). Entrevista estandarizada por completo, en donde el entrevistado es invitado a que responda preguntas estandarizadas y elaboradas con anticipación, 2). Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas; las preguntas se han elaborado con anticipación pero permiten respuestas abiertas o libres, 3). la entrevista dirigida no especifica las preguntas, sino el tipo de respuesta deseada, es aplicada para conocer ciertos conceptos de los aspirantes, por lo cual el entrevistador deberá saber que tipo de preguntas le permiten obtener el tipo de respuesta o información requerida, 4). En la entrevista no dirigida las preguntas no se especifican ni las preguntas ni las respuestas, también se conocen como entrevistas no estructurales, explicatorios, informales, etc. pues son totalmente libres y su desarrollo y orientación dependen completamente del entrevistador, Las entrevistas no dirigidas están a cargo de los gerentes, que durante el proceso de selección son los entrevistadores finales.

Así mismo Gómez, M. y Cols (1997) afirman que “la selección es el mecanismo que determina la calidad global de los recursos humanos de la empresa y para llevarlo a



cabo se utilizan diferentes herramientas pero se debe tener en cuenta dos conceptos: fiabilidad y validez”, los cuales se expondrán a continuación.

La fiabilidad es la consistencia de la medición, a lo largo del tiempo y así mismo entre los evaluadores, esta trata de medir el error de los instrumentos de medida. Este concepto se puede ver específicamente en el momento de la entrevista por parte del psicólogo ya que a pesar que se ha tenido en cuenta la cualificación con el puesto de trabajo, existen otros factores que no están relacionados, como la comparación con otros candidatos, es decir, el impacto que existe al ver un candidato malo y los anteriores que fueron malos o mediocres y al revés ya que un candidato cualificado puede parecer mediocre al haber sido comparado por otros extraordinariamente buenos; también, la presión del tiempo, donde el entrevistador está distraído por la presión de otras demandas de empleo y en consecuencia no es capaz de valorar con precisión los puntos fuertes y débiles del candidato; y por último, el manejo de la impresión donde algunos entrevistadores son muy hábiles para crear una primera impresión muy positiva, pero sin embargo, esta impresión favorable no se corresponde luego con el rendimiento real en el puesto de trabajo. (Gómez, M. y Cols., 1997, p.149).

De acuerdo con lo expresado por Gómez, M. y Cols. (1997) sobre la fiabilidad en el momento de la entrevista a un candidato:

“Se supone que la entrevista de trabajo mide las cualificaciones relacionadas con el puesto de trabajo. Cuántos más factores, como los mencionados anteriormente, influyan en la impresión de la entrevista, es probable que haya más errores en esa medida en particular. La fiabilidad es un índice en la cuantía en que estos errores han influido en la medida”. (p.150).

En cuanto a la validez, “ésta mide hasta que punto las puntuaciones de una prueba o de una entrevista se relacionan con el rendimiento real en el puesto de trabajo” (Gómez,

M., 1997, p.150) y representa si la técnica que se ha utilizado para valorar a los candidatos se relaciona con el desempeño del puesto de trabajo.

Gómez, M. y Cols (1997) plantea dos estrategias importantes que demuestran la validez de los métodos de selección: la de contenido y la empírica. La primera representa si la entrevista o prueba demuestra el contenido del puesto de trabajo. La validez empírica demuestra la relación que hay entre el método de selección y la actuación del puesto de trabajo. Esto es factible de verificación ya que si el candidato obtuvo un puntaje alto en el método de selección y demuestra un alto rendimiento en su trabajo, se puede decir que la validez empírica está bien representada.

Pero es importante tener en cuenta que “los métodos de selección pueden ser fiables pero no tener validez; ahora bien, si un método de selección no es fiable, nunca tendrá validez”. (Gómez, M. y Cols.,1997, p.150).

Es de gran importancia realizar énfasis que cada método debe realizarse sobre y bajo la lupa del puesto de trabajo, es decir teniendo en cuenta los objetivos del puesto ya que la fiabilidad y la validez del método utilizado se podrá comprobar de acuerdo al desempeño laboral del nuevo empleado.

Luego de haber hablado del proceso de selección en las empresas y haber hecho énfasis en la etapa de la entrevista, podemos decir que ésta se ve muy afectada por el contexto social en el cual se ve sumergida la organización y este contexto es lo que hace que se cree una cultura organizacional. Es por ello que la teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad y también como uno de varios factores de contingencia que ejercen una influencia sobre el funcionamiento organizacional y en los procesos que operan dentro. Aterrizando esta influencia cultural en las organizaciones de hoy en día y específicamente en nuestro país, se ve que la cultura actualmente está atravesada por las ideologías de la

Globalización y el Neoliberalismo afectando la estructura y los procesos al interior de una organización.

Hablar de globalización conlleva hablar de Neoliberalismo ya que según Salas. F, citado por Ramírez (1999)

“Estos dos modelos defienden un mercado altamente competitivo, aceptan la intervención del Estado en la economía, se oponen al acaparamiento, a la especulación, a la formación de monopolios y oligopolios, a la fijación compulsiva de salarios por el Estado, al gasto público, defienden el libre comercio internacional y la libre contratación del trabajo y la libre movilidad de los factores de producción”.

(p.3)

El Neoliberalismo como ideología contiene significados, ideas y valores basados en los principios sociales del liberalismo clásico. (Zapata, J.D., 2000, p.10). pero a pesar de las características y de su intención de lograr una igualdad y de una apertura económica mundial, en Colombia y los países Latinoamericanos ésta corriente ideológica es rechazada especialmente porque las personas de clase social baja se ven afectadas negativamente pues estas al no tener nada que ofrecer no reciben bienestar.

De acuerdo con Zapata, 2000:

“El neoliberalismo ha resultado un sistema que quita el subsidio a los pobres y lo entrega a los ricos en forma paladina y descarada. En el subsidio a los bancos entonces no hay que dejar las soluciones al mercado, sino a las finanzas públicas. Se dejan en libertad todos los precios de bienes de consumo y de servicios, en perjuicio de la economía popular, pero se mantienen bajo control los salarios, las tasas de interés y el tipo de cambio, que representan en forma u otra, subsidios a los grandes industriales exportadores y al sistema financiero nacional.” (p.10)

A pesar de que existe una apertura a la tecnología en esta era de la Globalización, la mano de obra que generalmente está representada por la clase social baja se encuentra desfavorecida pues es desplazada por la máquina y por los computadores. La integración de éstos y las comunicaciones han permitido crear la economía digital, que representa ahora un nuevo modelo de organización empresarial. Así mismo, se podría afirmar que el aumento del comercio mundial, de los mercados financieros y de las operaciones de las empresas transnacionales, la revolución informática y de las comunicaciones, las exigencias universales sobre el respeto a los derechos humanos y a los sistemas democráticos, las imágenes generadas por las industrias culturales globales (cine, televisión y prensa), el aumento de actores transnacionales incluyendo el sistema de ONU y ONG'S, el desafío de la pobreza mundial, la fragilidad ambiental del planeta y los conflictos transculturales, indican que este proceso es muy fuerte y muy difícil de frenar.

En esta investigación se considera importante tener claros estos dos temas de globalización y neoliberalismo y sus efectos, ya que atraviesan tanto directa como indirectamente el proceso de selección, pues tanto el candidato como el psicólogo se enfrentan con la realidad colombiana. Así el futuro empleado busca mostrarse como el candidato adecuado ante la urgencia de una estabilidad económica y laboral y por otro lado el psicólogo busca al candidato que llene las expectativas del puesto de trabajo, proporcionando así a la empresa una estabilidad o competencia dentro del mercado laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, estos modelos sociales afectan a la cultura colombiana y por lo tanto impactan y atraviesan a la cultura organizacional, influyendo así en la realidad laboral de las empresas.

De acuerdo con esto, los cambios que ha traído consigo la globalización en las organizaciones colombianas y según Ayala (2002), han sido: a) La actualización de equipos, insumos y técnicas administrativas por parte de las empresas para modernizarse, b) La muerte de empresas o industrias completas y el surgimiento de otras y c) El cambio en la producción de artículos. Por consiguiente, se puede decir que la reestructuración industrial que afrontan las empresas colombianas influye en los trabajadores y en su realidad laboral, ya que a estos cambios los acompañan nuevos marcos jurídicos laborales que flexibilizan la contratación, los salarios, las condiciones de despido y las condiciones de trabajo e igualmente, el proceso de selección de personal se ve modificado por todos estos factores pues se observa una gran difusión de las prácticas del empleo temporal y la subcontratación. Aduciendo estas razones, las grandes empresas contratan de manera temporal a las personas en época de abundancia y luego cuando las empresas decaen comercialmente y pues no hay demanda, todo vuelve a quedar como antes, más desempleo y más desigualdad. Esto trae como consecuencia que las herramientas de selección de personal llenen las expectativas y objetivos de cada puesto a corto plazo y a que las organizaciones solo se centren en productividad y competencia y por lo tanto posicionamiento en el mercado, sin interés por profundizar o invertir más en el talento humano, debido a que se cuenta con personas que no permanecerán largo tiempo en la organización

Es importante aclarar que al atravesar la globalización el proceso de selección y las herramientas para encontrar al candidato adecuado, esté en constante rediseño y cada día se construyan diferentes modelos para encontrar candidatos que llenen los objetivos del puesto de trabajo. Hablando específicamente de nuestro país, la legislación laboral mediante la ley 50 de 1991 y la ley 100 de 1993, buscó adecuarse a la globalización mediante la implementación de la contratación a término fijo, la generalización del

salario integral y el descargo de costos en la organización de turnos (nocturnos y festivos) y la diversificación de las formas de indemnización entre otras reformas.

Todos estos cambios, hacen parte del contexto cultural y económico del país los cuales afectan directamente a la organización y específicamente su proceso de selección porque cambia la perspectiva en cuanto a las necesidades específicas de la organización y su forma de satisfacerlas. Se está hablando de una cultura general como la Globalización y el Neoliberalismo y de otras culturas como la organizacional, afirmando también que dentro de éstas hay culturas. Se puede entonces, analizar la metáfora que dice que las organizaciones son pequeñas sociedades o sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales. Dentro de este marco de referencia tiene sentido hablar ahora brevemente sobre el concepto de cultura organizacional “la comunicación simbólica que hay en la organización, por donde se vehiculizan los valores que se sostienen y la prioridad relativa que se les asigna, hace a la cultura, aquel conjunto de creencias compartidas que permiten dar a la experiencia un sentido coherente”. (Schvarstein, L., 1992, p. 84.), y del modo como se deje afectar la organización por la cultura, puede implicarle evolución o involución, y por lo tanto las personas que trabajan en las empresas deberán construir nuevas concesiones, lenguajes, culturas y conocimientos. De igual forma los procesos de selección de personal dentro de las empresas se verán afectados y atravesados por su cultura organizacional y por la cultura en general ya que buscarán candidatos con un determinado perfil impuesto por la empresa de acuerdo a las necesidades, tareas y objetivos del cargo en cuestión y de las exigencias del entorno económico, político y social, para que así finalmente, la organización se vea favorecida.

Teniendo en cuenta todo lo escrito anteriormente, el investigador debe interpretar y discernir la vida humana con sus diferentes patrones de significado, y situándolo a la

presente investigación, es lograr como el psicólogo organizacional percibe y realiza su proceso de selección con sus significados y conocimientos expresados libremente.

Ya dentro de este contexto de cultura organizacional se puede observar mas de cerca como el ejercicio psicológico tradicional se ha visto refutado y criticado por una visión postpositivista, aclarando que la intención no es establecer que este tipo de ciencia tradicional es irrelevante y sin ninguna relación con la credibilidad del científico o con el valor social de su esfuerzo, sino que lo que se pretende es dejar una alternativa clara de nuevas formas de conocer. Esta diferenciación es importante tenerla presente porque el análisis que ofrecen las investigadoras abarca una nueva (aunque no tan nueva) visión de psicología tan necesaria en nuestro tiempo y más específicamente en una organización. El método científico tiene una concepción dualista (investigador - objeto) del conocimiento como entidades independientes, además, el mundo y el objeto del conocimiento es una realidad previamente ordenada donde el objetivo es captar y explicar neutralmente evitando juicios de valor. Aquí la ciencia es la única capaz de representar el orden del mundo de manera fidedigna y verdadera, cuyo único fin es la verdad bajo una razón instrumental y teórica con una neutralización de los valores en el proceso de la elaboración científica. Con respecto a la psicología social crítica, el objeto de estudio es tanto político como moral: el primero hace referencia a los intereses que se derivan de las posiciones sociales, desigual acceso a los recursos materiales y culturales y fuentes intelectuales. Y el objeto del estudio moral es sobre la toma de conciencia de las categorías a través de las cuales estructuramos el universo mental, proporcionando la posibilidad de su dominación y transformación.

Teniendo en cuenta lo dicho en este marco teórico, el problema de investigación que esta tesis pretende es comprender a través de las narraciones de dos psicólogos de una misma empresa, los discursos que sobresalen en el proceso de selección que realizan en

la organización.

Para ello se tendrá como objetivo general el aproximarse a la cultura organizacional a través de los discursos que circulan en el proceso de selección. Así mismo los objetivos específicos pretenden: conocer el o los discursos que determinan la elección del candidato indicado para el cargo en cuestión, analizar el papel que juega el poder en los discursos de los psicólogos y su decisión en la elección del candidato adecuado y por último conocer y analizar la ética de los psicólogos en la construcción de los discursos y su influencia en la toma de decisión sobre el aspirante.

Para poder cumplir estos objetivos se utilizarán categorías para la guía de entrevista y la reorganización de la misma, de esa primera sistematización de la información se tomarán los repertorios interpretativos y de la relación entre estos se concluirán los discursos dominantes en el proceso de selección entendido como un proceso cultural ya que esta parte desde la perspectiva socioconstruccionista.

Las categorías que se tendrán en cuenta son cinco, las cuales serán presentadas y definidas a continuación, según Chiavenato (1996):

La primera categoría es el reclutamiento, entendido como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, I.,1996, p.208).

La segunda categoría hace referencia al proceso de selección de la hoja de vida en donde se verifican los datos consignados en este documento con los requisitos del cargo vacante. Todo el proceso, según Chiavenato, I.,(1996) , se basa en estos datos (p.208).

Las pruebas psicotécnicas conforman la tercera categoría, definidas como un elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo Chiavenato, I.,1996.



La cuarta categoría que las investigadoras utilizarán son la entrevista la cual es definida por el autor como un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan (p.251).

La última categoría hace referencia a la toma de decisión final, donde cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante en la que puede ser rechazado o aceptado. (para el puesto de trabajo vacante) Chiavenato, I, 1996. (p.242).

### *Método*

Para lograr el objetivo de esta investigación se utilizó el método cualitativo pues éste “no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas” (Bryman, 1988, citado por Bonilla, E y Rodríguez, P., 1997, p. 47). Estos aspectos (citados anteriormente) se pudieron conocer a través del lenguaje utilizado en la entrevista realizada a los dos psicólogas encargados del proceso de selección de personal.

Cabe anotar que estos aspectos son socialmente construidos y para llegar a ellos se tuvo en cuenta el contexto social, los códigos culturales y el conjunto de redes simbólicas que se tejen en las relaciones humanas.

### *Participantes*

Para comprender los discursos predominantes en el proceso de selección se eligieron dos psicólogos quienes llevan a cabo esta tarea en una empresa dedicada a la selección de personal en las empresas.

Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios para la selección de los sujetos:

- Dos psicólogos que realizan proceso de selección constantemente.
- Experiencia de uno o más años en esta área

- Mayores de 28 años.

### *Instrumentos*

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semiestructurada ya que este tipo de entrevista permitió resaltar los discursos de los psicólogos entrevistados. Se trató de maximizar la variabilidad en lugar de obtener respuestas claras y coherentes, es decir, se obtuvo información más amplia sobre los diferentes aspectos que se tomaron en cuenta para elegir al candidato adecuado durante el proceso de selección.

En este orden de ideas, la entrevista semiestructurada involucró la preparación de una guía que enumeró un conjunto predeterminado de preguntas o temas tratados durante la conversación con los psicólogos, que sirvió como una lista de verificación durante la entrevista ya que aseguró la obtención de la misma información con los psicólogos. Además fue bastante flexible, ya que el orden y el funcionamiento real de las preguntas no se determinaron por anticipado y el entrevistador tuvo la libertad de dar mayor profundidad a determinadas preguntas dentro de la lista e igualmente pudo ampliar el número de preguntas durante su realización.

Aunque permite ver ampliamente los discursos, este tipo de entrevista puede desviar las respuestas hacia otros temas que no conciernen al investigador ya que las preguntas no están orientadas a obtener un sí o un no, sino que dan la posibilidad de hablar abiertamente sobre el tema, pero este riesgo fue manejado por las investigadoras durante la recolección de la información. (véase Apéndice A .Guía de entrevista)

Para conocer la información obtenida de la entrevista realizada con los dos actores de esta investigación se eligió el análisis del discurso ya que por medio de éste, se pudo ver el proceso de selección como “una práctica social en sí misma, opuesta al transmisor neutro, con sus propios rasgos característicos y consecuencias prácticas”. (Potter y Wetherell, p. 63)

Para entender este análisis del discurso es importante conocer los conceptos interconectados de función, construcción, variación y la unidad analítica del repertorio interpretativo, que éste maneja.

El concepto de función, de acuerdo a Wetherell, M. y Potter, J. (1996) dice que tanto la teoría de los actos del habla como la etnometodología acentúan la orientación del uso del lenguaje hacia la acción. Las personas hacen cosas con su discurso; hacen acusaciones, preguntas, justifican su conducta, etc. (p.64).

En algunos casos es muy fácil identificar las funciones ya que algunas expresiones emergen claramente como actos del habla explícitamente pretendidos.

Igualmente es difícil especificar las circunstancias más amplias del discurso, como la elección de la terminología, ya que esta puede tener efectos que los hablantes pueden pasar por alto. Así mismo, en muchos casos una conversación descriptora de una situación se puede analizar en términos de funciones y efectos discursivos que van más allá de la mera descripción.

Por esta razón el AD (análisis del discurso) no puede ser simplemente un análisis de las funciones porque estas no están en general, directamente disponibles para el estudio. Una de las dificultades de cualquier análisis de la función del lenguaje es que inmediatamente estamos envueltos en una interpretación. (Wetherell, M. y Potter, J., 1996, p.65).

Esencialmente, el AD implica el desarrollo de hipótesis sobre los propósitos y las consecuencias del lenguaje. Las funciones por lo tanto, se revelan a través de un estudio de la *variabilidad*, la cual es tanto un índice de la función como un índice de las distintas maneras en que se puede fabricar una explicación, ya que para el AD el lenguaje se conecta y se construye con unos propósitos y para obtener unas consecuencias determinadas.

El término *construcción* es apropiado por tres razones: primero; guía al analista hasta el lugar en que el discurso se fabrica a partir de recursos lingüísticos preexistentes con características propias. En segundo lugar recuerda que entre los muchos recursos lingüísticos disponibles algunos se utilizan y otros no. Tercero, la noción de construcción enfatiza, una vez más, que el discurso está orientado hacia la acción: tiene consecuencias prácticas.

Y por último el *repertorio interpretativo* hace referencia a las inconsistencias y diferencias en el discurso, son diferencias entre unidades lingüísticas relativamente vinculadas e internamente consistentes. Es la “restringida” gama de términos usados de una manera “estilística y gramatical específica”. (Potter y Wheterel, 1996, p. 66)

#### *Procedimiento*

Para el desarrollo de este trabajo de investigación las investigadoras elaboraron un marco teórico el cual abordó de manera clara y coherente el proceso de selección desde una visión positivista y, a partir de ahí, se analizó desde un modelo socioconstruccionista o post positivista y para ello se trabajó con autores como Chiavenato I, Gómez M y Echeverría R, Gergen, K y Schvarstein, L, respectivamente. Además se trabajaron temas como la ética, el poder y el contexto sociocultural de las organizaciones.

Posteriormente se contactaron los dos participantes teniendo en cuenta los requisitos establecidos por las investigadoras, con el fin de realizar la entrevista semiestructurada utilizándola como prueba piloto para modificar las preguntas que permitieron mejorar el proceso y ampliar la obtención de información. Seguido a esto, se realizaron las dos entrevistas a los dos psicólogos seleccionados encargados del proceso de selección de una empresa dedicada profesionalmente a esta actividad.

A continuación, se procedió a la transcripción textual de dichas entrevistas y su

organización en matrices, ubicando las diferentes frases con sentido en las categorías establecidas por las investigadoras y en las subcategorías que surgieron a través de la entrevista. (véase Apéndice A y B)

Es importante destacar que este análisis no se hizo con base en el cuadro de categorías de análisis y la guía de entrevista, debido a que se utiliza la metodología inductiva con una perspectiva de interpretación crítica propuesta en el marco teórico socioconstruccionista.

Las investigadoras procedieron a realizar dicho análisis mediante el estudio de los repertorios interpretativos surgidos de las frases con sentido ubicadas en las matrices, teniendo en cuenta que estos repertorios interpretativos tienen la función de constituir a la gente y a la realidad social donde se encuentran sumergidos. Finalmente, del examen profundo de dichos repertorios se obtuvieron los discursos más fuertes e influyentes que determinan la elección o no del candidato adecuado en un proceso de selección. Para terminar, las autoras propusieron algunas conclusiones basadas en los aportes de este trabajo a la disciplina Psicológica, a la facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana y a las mismas investigadoras, tanto en un aspecto personal como profesional.

### *Resultados*

El objetivo de la presente investigación fue conocer los discursos más relevantes en el proceso de selección del candidato adecuado en una organización de selección de personal mediante el análisis del discurso, y como bien se sabe, este análisis trata al mundo social como un texto (Potter y Wetherell, 1996) es decir, “leer a ese mundo social examinando procesos profundos y subyacentes de la mente de las personas”, y así mismo, leer el lenguaje, sus combinaciones y lo que puede llegar a generar. Es por ello que las investigadoras utilizaron este método cualitativo para el acercamiento del proceso de selección en las empresas a través de la entrevista con dos psicólogos que

realizan esta tarea.

En este método se pueden identificar fases que permiten construir interpretaciones, haciendo que la información tenga sentido dentro del contexto de la cultura organizacional. La primera fase corresponde a los patrones de información, que son de dos clases; de variabilidad o diferenciación. La fase de contradicciones encontradas en el contenido de las entrevistas y la de consistencia o aspectos compartidos en las diferentes entrevistas.

A partir del análisis de la información, se destacaron cinco repertorios interpretativos correspondientes al análisis de las frases con sentido expuestas en las matrices, con base en la similitud de contenido y en las probabilidades de interpretación socioconstruccionista. Los repertorios destacados fueron: vacíos laborales, presentación personal del candidato, actitudes, lenguaje no verbal y manejo del poder del psicólogo. Del análisis de estos repertorios surgieron posteriormente los discursos relevantes, en los que se tuvo en cuenta una visión integral de las dos entrevistas.

1. Vacíos laborales: estos vacíos laborales como se puede ver, para los psicólogos son interpretados como el lapso de tiempo en que el candidato no estuvo trabajando y para el cual no existe una razón justificada. Estos vacíos son un motivo inicial de descarte desde el momento en que se recibe la hoja de vida del candidato. Los psicólogos consideran que un lapso de cinco a seis años sin trabajo es motivo de rechazo, ya que no existe nada que lo justifique a pesar de reconocer literalmente que la situación laboral y económica del país es muy difícil. Si el psicólogo inicia el proceso con una hoja de vida que tenga dichos vacíos, verifica la experiencia del último trabajo desempeñado por el candidato, lo cual le da cierta información referente a que tipo de perfil busca o que proyección laboral tiene el candidato y sobre todo si esta información resulta coherente con el puesto de trabajo vacante. *“pues en este momento con el índice de desempleo*

*pues tampoco puede uno ponerse de exigente”, “pero mas o menos qué, hojas de vida del 98 hacia atrás pues ya me parece que es un vacío de cinco años” (matriz N° 1, frase N° 3 y 4),*

*“hh..., lagunas laborales, ehh..., miramos lagunas laborales, eso es importante porque a veces una persona de treinta y ocho años que tenga una experiencia mm..., por decir en el año noventa y siete y que vuelva a tener una experiencia en el año 2003 es una laguna laboral bastante grande y nosotros esas hojas de vida, ehh..., realmente no nos sirven”. “( cuando una persona ha tenido laguna laboral), simplemente lo que me dice o lo que me muestra es que la persona tiene una laguna laboral no justificada y que de pronto es una persona que no sería adecuada para un cargo en un momento dado, dependiendo el cargo; pero como se avalan más cosas, ¿listo?.” (matriz N° 2, frase N° 22, y 23).*

2. Presentación personal del candidato: este repertorio resulta importante a la hora de decidir si el candidato es adecuado o no para desempeñar un cargo, debido a que, a juicio del psicólogo, este aspecto puede indicar varios aspectos del candidato como el interés que tiene por el puesto vacante y así mismo del proceso de selección en el cual que se encuentra sumergido. Para el psicólogo existen algunos criterios de lo que se considera una presentación personal adecuada, tales como, el cabello arreglado, los zapatos y las uñas que estén bien presentados, el vestuario debe ser pertinente a la situación de entrevista, por lo cual el uso de jeans y de tenis resulta inadecuado, al mismo tiempo que se considera que presentarse de una manera demasiado elegante es inapropiado. Así, se juzga que un candidato que se presenta a la entrevista de manera acorde con los cánones sociales establecidos, esta mostrando verdadero interés por el trabajo vacante.

*“En primer lugar la presentación personal; una persona que viene a una entrevista con*

*chaqueta de jean, con jean, con (no se qué) ....o sea, es una persona que deja mucho que desear ¿si?." "y uno a veces como que no se ajusta porque mire no, "pero esta persona por qué no se vino vestida de esta manera" "uno valora de muchas formas si la persona necesita el trabajo o no, en la presentación persona", (matriz N° 2, frase N° 29, 30 y 31). "Ehh... las uñas también me parecen bien importantes, su vestuario. Ehh... no necesita de pronto un vestuario pues muy lujoso pero si que sea mmm..., que sea acorde, que sea, ehh... , que no sea un escote muy pronunciado o una minifalda muy alta". (matriz N° 2, frase N° 57)*

3. Actitudes: este repertorio se refiere a aquellas expresiones o manifestaciones verbales y no verbales propias del candidato en una entrevista., el cual es un repertorio esencial ya que el candidato debe mostrar durante la entrevista una actitud de apertura, de disposición, de aceptación de las condiciones laborales de la vacante en cuestión. Así mismo actitudes que reflejen sobradez resultan inadecuadas ya que el psicólogo puede percibir que el candidato desea manejar la entrevista y pasar de ser el entrevistado a ser el entrevistador, el que pregunta. Las actitudes de apertura y disposición son importantes para el psicólogo ya que estas actitudes, en últimas, permitirán la verificación de datos de la hoja de vida y así mismo la coherencia con el rendimiento en las pruebas psicotécnicas aplicadas con anterioridad o así mismo se puede llegar a predecir qué pruebas serán mejor aplicarle o si definitivamente es un candidato que es mejor que no siga con el proceso pues no cumple con el perfil que busca el cliente para el cargo vacante. Las actitudes de sobradez se observan en el manejo del cuerpo del candidato, en este caso en la manera como se sienta. También una actitud de apertura por parte del aspirante permite al psicólogo acceder a información importante sobre el candidato con preguntas que el entrevistador puede percibir como bobas pero que a la hora de la verdad serán valiosas en el momento de decidir si cumple o no con el perfil



de cargo vacante *“Pero de comienzo entonces la persona no se le muestra disponibilidad en cuanto a tiempo”, “Ehmm... también actitudes como displicentes que tiene la persona en el momento del proceso,” “si es una persona pues que ya entra en una postura de sobrado, es decir, hay personas que no más con el hecho de sentarse”, “a veces algunos hombres cruzan la pierna y pues como si estuvieran en el club en visita, exactamente”, “y , o también pues empieza a querer manejar la entrevista, a querer saber más de lo que la información da, o sea empieza a manejar la entrevista”* (Matriz N° 1, Frase N° 26, 27, 36, 37,40), *“a persona puede venir ehh..., con una actitud displicente y eso, como que qué pereza estar acá si? mientras que otra persona puede llegar y sentarse y estar atenta a todas las preguntas que uno le hace así sean las preguntas más bobas si?”*, *“porque a veces uno dentro de la entrevista también hace preguntas como mm..., cuénteme un poquito de usted?”* (Matriz N° 2 Frase N° 61,63 ).

4. Lenguaje no verbal: el cual es entendido como aquellas expresiones físicas, posturales, gestuales que el candidato deja ver en el proceso de entrevista.

El lenguaje no verbal resulta ser un repertorio interpretativo que da a entender al psicólogo si el candidato necesita el trabajo o no. Las actitudes pasivas o ansiosas pueden llegar a generar en el psicólogo un estado de desconfianza o duda para la selección del candidato debido a que estas actitudes le pueden estar diciendo que el candidato solo esta buscando el trabajo de una manera temporal o que realmente en él no existe un interés suficiente tanto por el proceso de selección como por el puesto de trabajo.

Por otro lado, el hecho de que no haya contacto visual se interpreta, por parte del psicólogo, como que el candidato está ocultando, evitando o dando información que no puede ser corroborada, llegándolo a percibir como una persona que no es honesta. Así

mismo, una persona que no maneje contacto visual no va a tener habilidades como el manejo de clientes a través de este tipo de contacto, en cargos que así lo requieren. Así mismo, en la interpretación que se hace del lenguaje no verbal, el movimiento de las manos y los gestos son tomados como un indicador importante en la entrevista, pues demuestra que si el candidato los ejecuta, se encuentra en una actitud abierta y da a entender que es una persona honesta y que la información verbal que transmite la hace de forma adecuada *"la parte gestual..., la actitud no verbal es importantísima también evaluarla"*, *"Ehh..., pero siempre la actitud gestual muestra mucho de la persona"*(Matriz N° 2 Frase N° 41, 42) , *"entonces eso les afecta y puede haber cargos donde la persona necesite una adecuada expresión"* *"Me gusta por ejemplo las personas que son abiertas, de pronto que mueven sus manos, como que se dan y se dan"*, *"Entonces son personas que considero que son honestas y están transmitiendo la información adecuadamente"* (Matriz N° 1, Frase N° 84, 87,88)

5. Manejo del poder del psicólogo: este último repertorio se refiere a la imagen que el psicólogo llega a manejar y a mostrar no solo debido a su poder en la toma de decisiones sino a su conocimiento. Este repertorio muestra como el psicólogo ve este poder más como una imagen de autoridad ya que parte de esta imagen se debe al manejo de información dentro del proceso de selección, donde el aspirante sabe que hay cosas que el psicólogo sabe pero él no.

De igual forma este manejo de información ha llevado a que la imagen del psicólogo sea subvalorada dejando ver nuevamente que sí se reconoce que hay un poder que maneja el psicólogo pero que éste se ha ido perdiendo debido a acciones que dejan mucho que desear de los mismos. Acciones que se relacionan con la ética. Así mismo, el poder sobresale por las actitudes de sumisión que el candidato debe mostrar en la relación entrevistador entrevistado, en la que el psicólogo desea a toda costa dejar claro

su posición dominante

Otro aspecto importante es la responsabilidad social, organizacional, económica y profesional que tiene el psicólogo que se dedica a este proceso, dando como resultado un poder o un empoderamiento al ser consciente el psicólogo que el candidato no solo debe llenar las expectativas del perfil del cargo vacante sino que también debe llenar las expectativas que tiene el cliente debido a la cultura organizacional en el que se encuentra inmerso.

De otra parte, el psicólogo es consciente de su poder y busca transmitirlo al entrevistado, poder basado en el hecho de tener la posibilidad de escoger al candidato y darle una estabilidad económica o todo lo contrario, no escogerlo y dejarlo sin estabilidad monetaria. *“pienso que los psicólogos somos imagen de autoridad para las personas que vienen aquí” “Cuando tu haces una capacitación y te paras al frente, hay que pensar una cosa, “uno sabe lo que todos los que están en frente no saben”, eso pasa exactamente cuando uno hace una selección, una entrevista etc., etc.”, “pero si puede pasar en un momento dado que uno si sepa que hay dos candidatos, que juntos tienen el mismo perfil y si uno necesita más el trabajo que el otro pues por responsabilidad social lo debemos escoger si? hablando de responsabilidad social no?” (Matriz N° 2, Frase N° 110,111, 113), “Si tu seleccionas la persona inadecuada pues vas a dañar a todo el resto de la cadena del proceso porque tu le estás suministrando un candidato”, “se lo estás suministrando al área de compensación y salarios para que esta área lo valore y le dé un salario, le estás suministrando también al área de desarrollo humano que trabaja la parte de capacitación y de proyección de esta persona”, “Esto también afecta la parte de planes de carrera, si no es una persona adecuada no vas a poder hacer como una, hacerle un plan para que la persona pueda tener una posibilidad de ascenso” (Matriz N° 1, Frase N° 113, 114, 115)*

### *Discusión*

La presente investigación permitió conocer los discursos relevantes en el proceso de selección en una organización dedicada profesionalmente a esta actividad. De la información obtenida a través de las entrevistas y de la teoría recopilada en el marco teórico, cabe señalar que se interpretan tres discursos a saber: los candidatos deben ser iguales, el psicólogo (a) siempre debe tener el poder y el lenguaje no verbal es el que prevalece, siendo éstos los que determinan en mayor grado los aspectos que se tienen en cuenta en el proceso para seleccionar al candidato adecuado.

Generalmente el psicólogo parte de una visión de las diferencias individuales y esta enmarcado en ellas, porque está trabajando permanentemente con diferentes perfiles y porque necesita diferentes personas con características distintas para ocupar los cargos, pero contrario a esta idea, subyacen aspectos que dejan ver que el psicólogo lo que desea encontrar son personas que aunque se presentan y son evaluados para gran variedad de cargos, deben cumplir con características físicas y de presentación personal similares, tales como el largo del cabello, el maquillaje, el “glamour y la etiqueta” y la combinación de colores, entre los más destacados. Y en donde la presentación personal “adecuada” cobra un factor determinante, como primer punto de contacto y de evaluación del entrevistado.

De esta primera interacción surgen la primeras ideas, de parte y parte, sobre el posible desarrollo de la entrevista. Sin embargo, tanto el psicólogo como el candidato poseen unos repertorios referentes a la entrevista, fruto de los discursos relevantes en la cultura organizacional, los cuales y no se hacen visible fácilmente pues están ceñidos fuertemente a los paradigmas de productividad y competencia y se hallan justificados en los requisitos exigidos por el cliente, en las normas subyacentes dentro de la organización ó en las ideas de tipo neoliberal que han sido tomadas por el mismo

psicólogo sin ningún cuestionamiento y que han surgido en gran medida por su experiencia.

Aunque en las empresas se establece la necesidad de cambio, los discursos señalan lo contrario, y es en ese sentido donde se empieza a considerar la necesidad de dejar de lado esa creencia del proceso como un modelo cambiante y donde se consideran a todos los candidatos diferentes. En realidad, la decisión de elegir a una persona para un cargo, esta basada en ideas estáticas de “candidato ideal” que se ciñe a las características antes mencionadas.

Es interesante ver como creencias tan superficiales como el color de las uñas, el corte del cabello, el sentado o la forma de vestir (donde el candidato no va en corbata o decide ponerse jeans para una entrevista), tengan mas importancia que un nivel de experiencia o de estudios bien desarrollado. Así, en concordancia con el discurso del modelo socioconstruccionista citado por Gergen, (p.161), hay un acercamiento al deseo de mantener las ideas a través del tiempo, ideas mantenidas por experiencia y por aprendizaje social. Es decir, el psicólogo forma su propia cultura psicológica en la consideración del candidato adecuado, así exprese que está de acuerdo con el sistema tradicional de selección, donde los factores determinantes de estudio son una buena hoja de vida, una buena experiencia y un buen desarrollo de habilidades y capacidades.

El psicólogo soporta así su decisión, no en lo establecido “científicamente” sino en la imagen de la persona, una imagen que debe encajar dentro del sistema tradicional y en lo canónico establecido socialmente y donde lo diferente en vez de generar empatía hacia el entrevistador se ve como la primera razón de descarte en el proceso de selección. Así, según Gergen citado por Echeverría, (1996), “un lenguaje viable es aquel que depende de la cooperación comunal y de la acción conjunta de dos o mas personas”. El lenguaje que surge en este discurso es un lenguaje de la no aceptación de la

diferencia, y de la búsqueda constante por la homogenización de los candidatos en el que se juzga como incompatible aquel que se aparte de lo establecido, así se tengan las habilidades, porque lamentablemente es percibido como diferente. Es pues, un lenguaje comunal contradictorio que ha estado y está latente desde el mismo momento de recibir la hoja de vida del candidato.

De otra parte, el proceso de selección, considerado como práctica cotidiana en las organizaciones, ubica al poder como característica de dominio exclusivo del psicólogo, y en la que en ningún momento se considera plausible que el entrevistado puede llegar a manejar la conversación. Situación, que sería considerada una pérdida de autoridad y de dominio por parte del entrevistador. El poder que maneja el psicólogo en esta organización, es entonces un modo natural de proceder, que para Schvarstein, L (2000) constituye no una expectativa sino un modo de acción en sí misma. Es decir, el candidato ideal en ningún momento puede ejercer actitudes de mayor jerarquía, por el contrario debe aceptar de manera sumisa todas las condiciones que se le presentan; además, debe ejercer una forma adecuada de escucha y estar atento a lo que propone el psicólogo, desplegando permanentemente una actitud de reverencia ante el profesional. A partir de estas ideas los juicios salen a relucir en el transcurso de la conversación, que como decía uno de las psicólogas entrevistadas, “yo tengo el poder porque el candidato no sabe lo que yo si sé” y éste es considerado un juicio y si hay juicios, hay necesariamente poder.

Esta afirmación planteada por Echeverría, R (2002) deja ver una relación directa entre los juicios que hace el psicólogo sobre el candidato y la necesidad de extraer poder de dichos juicios porque desde el mismo momento de iniciar juicios ya existe la relación de poder. En esta organización, el candidato emite sus juicios pero no puede ejercer totalmente ese poder y si en algún momento demuestra interés por hacerlo, podrá ser

rechazado. Las diferentes formas de rechazo están relacionadas, en su mayoría con el lenguaje, donde según el psicólogo, el candidato no puede preguntar más de lo debido y no puede tener gestos despectivos o de poco interés ni tampoco debe intentar promover una relación igualitaria con el psicólogo, todo lo cual es justificado desde la interpretación de que la persona no desea el trabajo, pero en el que se aprecia el interés del psicólogo por mantener y demostrar su poder y superioridad.

Cabe señalar un aspecto interesante y es que el psicólogo aunque tiene el poder de aceptar o rechazar cierto candidato, pierde su autoridad en el momento de tomar la decisión final ya que ésta no depende de él sino del cliente que solicitó el candidato. Esta afirmación nos da a entender que el psicólogo tiene poder pero no lo puede ejercer en su totalidad, dejando ver que al no poder ejercerlo sobre el cliente, lo desee hacer con el candidato.

Desde la perspectiva socioconstruccionista planteada por Gergen, en la que se dice que la forma de comprender el mundo y a nosotros mismos está construido en el diálogo, entendemos que el psicólogo construye estos significados y su relación de poder, en su experiencia previa la que hace vigente en el proceso de selección y en el momento de entablar la conversación con el candidato. Así, este debe demostrar un interés y atención permanentes por el proceso, no debe tener actitudes que sobresalgan, ni expresiones verbales “de tu a tu”, porque esto para el psicólogo es una ofensa para el ejercicio de su poder y al igual que el anterior discurso, son un motivo importante de descarte.

En el análisis del discurso de poder encontramos congruencia con las cuatro fuentes de poder presentadas por Echeverría, (2002). La observación como primera fuente, hace que el psicólogo tome esta herramienta para ejercer poder en un principio y después ir afirmando o descartando al candidato mediante el ejercicio del lenguaje durante la conversación. La segunda fuente esta reflejada en que las expresiones verbales del

candidato adecuado deben ser de petición, de necesidad y de aceptación incondicional, porque es aquí en este punto, donde el entrevistador puede ejercer en su totalidad la capacidad de poder y de dominio en la toma de decisión final. El tercer dominio se refleja en la narrativa expresada por el psicólogo a través de preguntas que según él, así sean “bobas”, si el entrevistado las contesta con entusiasmo, pueden reflejar el interés incondicional de obtener el trabajo. En este punto el psicólogo asume su máximo dominio porque está corroborando que sí puede ejercer el poder que desea sobre el candidato. Finalmente, el cuarto dominio se observa durante todo el transcurso de la conversación, dejando claro que el manejo de la conversación siempre debe estar a cargo del psicólogo y en ningún momento del candidato. Este es un manejo de poder bastante singular ya que su manifestación solo se da durante la entrevista, porque en la fase de la toma de decisión final, donde generalmente debe tomar mas fuerza este aspecto, el psicólogo pierde autoridad porque no es él quien decide, sino es el cliente quien finalmente asume este poder. Esto el psicólogo lo reconoce como una parte no trascendental de su trabajo, pero deja ver que sí lo afecta en el ejercicio de su tarea, porque desea ejercer el poder, no sólo en una parte sino en todo el proceso de selección.

Por último, el lenguaje no verbal durante la fase de entrevista, adquiere un significado igual o mayor al nivel de experiencia, nivel de estudios, capacidades o habilidades. Y es aquí donde más se manifiesta la cultura a través de las acciones del candidato, así expresiones como gestos de aprobación a los comentarios, solicitudes del entrevistador, movimiento de las manos que demuestren, según el psicólogo, apertura al proceso e interés por trabajar y ser aceptado para el cargo, señalan la sumisión a la que se debe someter el entrevistado. Un repertorio bastante interesante expresado por uno de los psicólogos, manifiesta cómo él puede reconocer que el candidato necesita dicho cargo por la forma de solicitar el trabajo y, aunque esta forma de expresión incluye



lenguaje verbal, porque el candidato debe manifestar que tiene responsabilidades y mucha carga económica, también debe expresar el interés necesario con sus gestos faciales y sus ademanes corporales. El lenguaje no verbal también adquiere un significado importantísimo desde que el entrevistado inicia el proceso con el psicólogo, a través del contacto visual entre los dos. Si desde un comienzo no se da esta forma de comunicación, el proceso falla en su totalidad.

De esta manera, con este ejemplo, se puede comprender como los fenómenos psicoculturales atraviesan procesos de gestión humana como el de la entrevista de selección en las organizaciones. Lo interesante es que estos fenómenos no rodean el proceso sino que lo marcan, lo definen y lo atraviesan por dentro, y es aquí donde la intersubjetividad toma su forma, cuestionando la objetividad tan promulgada por los psicólogos hasta hoy. No son las pruebas, ni la experiencia laboral, ni las habilidades, las que determinan la selección de este candidato ideal sino un conjunto de gestos, de rituales, de expresiones que éste debe demostrar en la entrevista para ser aceptado. Esto es, es el discurso inmerso en la cultura el que justifica y racionaliza las decisiones.

El psicólogo se vale y se ayuda de estos factores tradicionales y se apoya en este lenguaje de corte científico; sin embargo, la construcción social es definida, durante el proceso, por unas condiciones básicas y no visibles que lo sustentan, y que se deben cuestionar. Así, aparecen las construcciones que tienen los psicólogos de aceptar solo a quienes muestren ciertas actitudes, ciertos gestos de aprobación y ademanes de consentimiento durante la entrevista. Criterios que se deben criticar y analizar a fin de propiciar el cambio y la apertura a formas diferentes de pensar.

Entonces, según estos discursos, el candidato idóneo para esta organización es aquella persona joven, sumisa, muy bien presentada y con buenos modales. En resumen, no hay aceptación ni apertura a la diferencia. También, un entrevistado es considerado

buen candidato cuando asume las que se consideran “buenas actitudes” visuales y gestuales y se muestra obediente y dócil a las preguntas y comentarios del psicólogo. El candidato adecuado es entonces aquel que es igual al resto de opcionados.

En cuanto a las acciones asumidas en la entrevista, el mejor candidato, es aquél que permite que el psicólogo ejerza todo su poder y, finalmente, es quien debe saber de antemano como comportarse, porque su lenguaje no verbal dice mucho durante la conversación.

En definitiva estos discursos tienen una implicación bastante significativa en un proceso de selección, porque como se ha visto, marcan de una manera diferente la toma de decisión y ponen de manifiesto la tarea de empezar a cuestionarse sobre como se está ejerciendo en realidad la selección de un candidato adecuado. Se cuestiona así, la tan anhelada y supuestamente practicada objetividad, que desde la psicología tradicional se ha priorizado, dejando ver que son las invenciones construcciones sociales las que marcan el proceso.

Ahora bien, si estos discursos tan fuertes determinan el proceso, hay que preguntarse dentro de qué marco ético se está moviendo el psicólogo, cuyos supuestos están basados en la discriminación, en la no tolerancia a la diferencia, en la heteronomía y en la sumisión, respaldados por un discurso objetivizante. Este es un punto de reflexión muy importante para el psicólogo contemporáneo porque si esta investigación nos ha demostrado que el candidato indicado resulta de una evaluación de construcción social y no precisamente de evaluaciones objetivas, esa ética debe ser cuestionada. De acuerdo con lo planteado por Cortina (1996), sobre la ética, “la libertad es un elemento indispensable del mundo ético del cual va estrechamente ligada la responsabilidad de responder por dicha elección, porque repercute en la sociedad y porque la ética necesita contar con proyectos de futuro desde donde cobran sentido las elecciones presentes”.

Estos discursos deben generar una mayor responsabilidad en el psicólogo por reconocer que posiblemente sus discursos, en vez de promover la selección de un candidato idóneo para determinado cargo, lo que están haciendo es todo lo contrario. Los psicólogos finalmente sí reconocen y tienen claro la importancia de sus decisiones, aunque son conscientes que aunque tienen libertad de elección, esa libertad es muchas veces restringida por las decisiones de los clientes y que de los dos depende la estabilidad tanto del candidato como de la empresa que lo contrata.

Estamos en un mundo cambiante que necesita que procesos como éste no permanezcan estáticos, porque es precisamente la selección de personal la que mueve a la organización y la organización uno de los estamentos preponderantes en el mundo en el que estamos viviendo actualmente, y teniendo presente que estos discursos pueden estar presentes en otros procesos de la organización como las evaluaciones de desempeño o la cultura empresarial por poner solo unos ejemplos, sería muy interesante incursionar en su estudio para seguir construyendo socialmente la realidad organizacional.

### *Conclusiones*

La presente investigación permitió no solo vislumbrar aportes a la formación integral de las investigadoras, a la Facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana y a los psicólogos profesionales en aspectos metodológicos del proceso de selección de personal, sino también dio a conocer la realidad social en la que el país se encuentra sumergido y el impacto que causa ésta en las empresas y específicamente en las empresas de selección de personal. Como aporte a la psicología, se generó en los profesionales un interés por analizar desde el socioconstruccionismo su proceso de selección para hacer de éste no un proceso estático y mecánico sino verlo como una forma cambiante de conocimiento que visto desde esta perspectiva, lo cuestiona y se plantea preguntas por la ética que en él se maneje.

Además, se debe generar un interés por atravesar la barrera de lo diferente donde los profesionales deben ser más conscientes del impacto de nuestra cultura en este proceso y retomar como valores fundamentales, la tolerancia ante la diversidad cultural y la humildad en cuanto al saber psicológico. En síntesis, se deja ver una nueva forma de aplicar la psicología en el momento de realizar un proceso de selección.

Para la facultad de Psicología de la Universidad de la Sabana, se logró promover la necesidad de seguir fortaleciendo la realización de investigaciones donde no solo se pretenda comprobar datos o teorías, sino donde se genere el interés en los estudiantes de realizar acercamientos a realidades tan cercanas como ésta, porque precisamente las buenas investigaciones son las que están en lo cotidiano de una sociedad y donde día a día se construyen nuevas realidades todas válidas tanto para los protagonistas de las situaciones como para los observadores. Así mismo, esta investigación abre una entrada de conocimiento interesante al mundo organizacional para los estudiantes, ya que temas como las actitudes adecuadas en las entrevistas de selección o la presentación acorde para ser un candidato ideal no se encuentran en los libros o en la aulas, y tampoco la observación del comportamiento ético de los psicólogos ni su gran interés por conservar el poder. Este aspecto debe generar un interés especial en el estudiante para no dejarse influenciar solamente por lo que está en los libros sino cuestionar como es en realidad esa vida organizacional y como es afectada por factores culturalmente construidos. En procesos como éste y en muchos otros, las realidades cambian a medida que una sociedad lo hace y las interpretaciones de cada persona son diferentes y están directamente conectadas con las vivencias personales.

Entonces, pueden existir medios donde las posibilidades de esta investigación y de muchas otras, puedan abrirse hacia la realidad organizacional presente y futura como nuevos espacios de discusión en la cátedra, donde el estudiante ponga de manifiesto su

posición frente a la realidad antes de sumergirse en ella, dando como resultado mas interés no por recibir información del profesor sino por aportarla. Otro medio puede ser la incursión de este tipo de investigaciones en la Asociación de Egresados de la Universidad, generando puntos de conexión y complementariedad aun más importantes porque se podrían aplicar los resultados de estas investigaciones a espacios empresariales y de este modo hacer de la educación superior un sitio cada vez mayor de apertura y conocimiento. El poder presentar estudios como éste, en congresos, conferencias y eventos tanto nacionales como internacionales, constituye medios importantes para el enriquecimiento y fortalecimiento de nuestra psicología en Colombia promoviendo la excelente calidad en la formación de la Facultad de la Universidad para dejar de ser simplemente requisitos con el fin de obtener un título universitario.

Esta investigación nos generó una reflexión para que seamos más críticos y abiertos, para reconocer que aunque tengamos poder de decisión, esto no significa que limitemos o neguemos el poder que puede ejercer la persona que está frente a nosotros. Las invenciones sociales son parte esencial de la cultura y en este caso de la cultura organizacional, pero si podemos reconocer algunas que pueden obstruir un proceso como éste, podemos estar seguros que continuaremos en nuestro interés por el conocimiento del ser humano y podremos responder con tranquilidad a nuestra tarea como psicólogos verdaderamente profesionales.

Nosotros como psicólogos tenemos una responsabilidad muy grande en el momento de seleccionar a un candidato, la responsabilidad de generar discursos que promuevan el desarrollo cambiante de la organización, donde el candidato no sea encasillado ni subvalorado, sino que sea reconocido por sus verdaderas capacidades.

Finalmente, la mayor fortaleza de ésta investigación, fue el presentar otra forma de

dar a conocer un proceso promoviendo la reflexión y el auto análisis e incluyendo la necesidad de estudiarlo desde nuestra cultura social, económica y empresarial. Esta investigación deja una puerta abierta no solo para los psicólogos sino para muchos profesionales del área organizacional.

### *Referencias*

- Allaire, F (1992) *Cultura Organizacional*, Edit. Legis Fondo Editorial, Bogotá.
- Briceño, R. (2002), *Impacto de la globalización sobre la salud de los trabajadores*, Vol. 7, Revista Nómadas, Bogotá.
- Bonilla, E. & Rodríguez, P. (1997). *La investigación en Ciencias Sociales. Más allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Uniandes
- Brown, M.T. (1992) *La ética de la empresa*, España, Edit. Paidós.
- Chiavenato, I. (1996), *Administración de Recursos Humanos*, Santa fe de Bogotá, Quinta edición, Edit. Mc Graw Hill.
- Cortina, A (1993) *Ética aplicada y democracia radical*, España, Edit Tecnos, S.A.
- Cortina, A (2000). *Ética de la empresa*, España, Edit. Trotta.
- Echeverría. R.,(2002). *Ontología del lenguaje*, España, Edit. Dolmen ediciones S.A.
- Gallego. R. (1996), *Discurso constructivista por las ciencias experimentales*, Madrid, Edit, Magisterio, colección Mesa Redonda.
- Gergen. K, (1996) *J. De construcciones de la experiencia humana*, En. Packman, vol. 1, España, Edit. Gedisa.
- Gómez. M, y Cols (1997), *Gestión de recursos Humanos*, España, Edit. Prentice Hall.
- Grupo del Banco Mundial, *Métodos Cualitativos*. Recuperado el 30 de Julio de 2003, de <http://.worldbank.org/poverty/spanish/impact/methods/indepth.htm>.
- Ibáñez. T. (1998). *El conocimiento de la realidad social*, Barcelona, Edit. Sendai.
- Maturana, H.(1996), *Construcciones de la experiencia humana*, En. Packman , vol 1, España, Edit. Gedisa.

Nosnik. L. y Prado. S. (2000), *Efectos sociales de la globalización*. En: Halabe. H México D.F. Colección Reflexión y análisis. Noriega Editores.

Potter, J y Wetherell, M.(1996). El análisis del discurso y la identificación de los repertorios interpretativos. En: Gordo A. & Linaza J. *Psicología, discursos y poder. Psicología, discursos y poder*. Madrid: Aprendizaje Visor.

Ramírez. O.(1999), *El neoliberalismo*, Recuperado el 4 de Junio de 2003, de <http://www.monografias.com/trabajos/neoliberalismo/neoliberalismo.shtm>.

Schvarstein. L y Etkin. J (2000), *Identidad de las organizaciones*, Argentina, Paidós.

Schutz, A. (1980) *Construcciones de la experiencia humana*, En. Packman , vol 1, España ,Edit. Gedisa

Tarazona, D. y Gamboa, H., *La entrevista y la observación en psicología Organizacional*, Recuperado el 29 de Noviembre de 2003, de <http://www.Monografias.com/trabajos14/entrevista-laboral/entrevista-laboral.shtml>

Urrea. F. y Arango. L, (2000), *Innovación y cultura del as organizaciones entres regiones de Colombia*, Bogotá, Edit, Conciencias y corporación Calidad.

Wittgesntein, (1963) *Construcciones de la experiencia humana*, En. Packman , vol 1, España, Edit. Gedisa.

Zapata, J.D (2000), *Neoliberalismo: aspectos sociales*, Recuperado el 4 de Junio de 2003, de <http://www.monografias.com/trabajos4/neoliberal/neoliberal.shtml>.



## **APENDICES**

## Apéndice A

### Guía de entrevista

1. ¿Cómo inicia el proceso de selección en la empresa?, ¿qué se requiere y qué se exige para llevar a cabo este proceso?
2. ¿Cómo llegan las hojas de vida?, que se analiza en las hojas de vida?, qué hace que una hoja de vida sea rechazada?, que curso tiene la hoja de vida dentro de la empresa?.
3. ¿Qué creencias tienen los psicólogos en cuanto a las pruebas?.
4. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta durante la entrevista? (como por ejemplo el lenguaje oral y corporal, la personalidad, el aspecto físico, entre otros, con respecto al candidato).
5. ¿Cuáles son los criterios que tienen más peso para elegir o no a un candidato.
6. ¿Quién o quienes toman la decisión final?
7. ¿Qué tan objetivo o subjetivo puede llegar a ser el tomar una decisión final sobre la elección o no de un aspirante?.

## Apéndice B

Cuadro de categorías de análisis

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>FRASES CON SENTIDO</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Reclutamiento			
Selección de hoja de vida			
Aplicación de pruebas psicotécnicas			
Entrevista			
Toma de decisión final			

## Apéndice C

## Texto Entrevista N° 1

*Como se inicia el proceso de selección aquí en la empresa.* Bueno, nosotros tenemos eh... un requerimiento por parte del área comercial y en ese requerimiento se solicita el perfil del cargo, se especifica pues los datos con respecto a la contratación y las condiciones de la persona, y con base en este requerimiento, entonces el primer paso que hace el psicólogo es analizar el perfil, eh... acude al área de reclutamiento. Nosotros en reclutamiento tenemos diferentes fuentes como son, primero, una base de datos eh... donde hay diferentes cargos tanto a nivel operativo, cargos medios, administrativos, también trabajamos con [empleo.com](http://empleo.com) cuando tenemos vacantes pues son cargos ya mas específicos entonces se coloca un aviso eh... especificando pues las condiciones que se requieren para el cargo o se hace el reclutamiento en línea. También entonces se filtra la información que se necesita de la vacante y el candidato o las personas aplican allí y entonces nosotros llamamos a las personas que han aplicado por internet. Ehh... de igual manera eh... también tenemos contactos con Universidades, con instituciones, con el SENA, con diferentes empresas o instituciones educativas donde hay perfiles como muy específicos. Esa es la primera parte del proceso. EH... posteriormente entonces, eh... ya cuando tenemos las hojas de vida, inicialmente las que tenemos en reclutamiento son hojas de vida que hemos estudiado con anterioridad y que se han clasificado por cargos. Las que llegan por las instituciones educativas o por los avisos, tenemos pues siempre que estudiarlas. Muchas veces se colocan avisos y muchas personas aplican, pero realmente las personas que, que, las personas que realmente nos sirven para el proceso de selección, eh... son pocas, entonces, realmente el proceso mmm... se refiere de una cantidad de candidatos o estudiar una gran cantidad de hojas de vida , eh... pero no todo el mundo pues aplica perfil o se presenta a las

entrevistas. *Que tiene usted en cuenta o cuales elementos son importantes para que usted como psicóloga diga que determinada hoja de vida es rechazada o es aceptada.*

Exacto! Entonces el estudio de hoja de vida eh... pues es importante miro ya, los factores que, que requiere el cliente en cuanto a edad, eh... experiencia laboral, en cuanto a nivel educativo, entonces se mira pues primero como que la persona como que filtre los datos mas grandes, que es lo que necesita el cliente y ya pues dentro de mi proceso siempre evalúo, eh... por ejemplo la ubicación de la persona, si la persona con respecto al lugar de trabajo, eh... también se evalúa los vacíos laborales que tenga la hoja de vida. Muchas veces hay hojas de vida que traen información incompleta o que traen un vacío, eh... yo evalúo mas o menos, ehh o... pues en este momento con el índice de desempleo pues tampoco puede uno ponerse de exigente, pero mas o menos qué, hojas de vida del 98 hacia atrás pues ya me parece que es un vacío de 5 años. Ehhh... también la parte de estabilidad laboral pues en este momento se están cambiando los criterios anteriormente, de pronto si una persona tenia muchos cargos en una hoja de vida era inestable laboralmente. En este momento la tendencia esta cambiando por qué, porque eh... se está creando mucho el empleo temporal, entonces eso hace que la persona sea mas adaptable y tenga pues como esas habilidades para la experiencia, sí y pues mirar si que tenga como una secuencia en su hoja de vida porque de pronto si ha trabajado en diferentes cargos y no tiene pues como un nivel de proyección , pues en ese sentido si no considero que sea un candidato adecuado. Si de pronto tiene diferentes, eh... tiene diferentes empleos, pero si que lleve un nivel de proyección o que lleve pues como una secuencia en eso. Mmm... que mas, eh... la hoja de vida, también la presentación de la hoja de vida. *Cómo es.* Pues acá tenemos en cuenta hoja de vida 1003 y hoja de vida por computador. La hoja de vida 1003 pues que sea una hoja de vida legible, pues limpia, también que tenga su foto porque es importante. Hay algunos

cargos donde es un requisito indispensable, para mirar pues la parte de presentación. Ehh... también si son cargos que requieren atención al público, o si son cargos que requieren un impacto personal, una presentación, si lo tengo en cuenta. Sin embargo pues a veces las hojas de vida por ejemplo computarizadas no vienen, no vienen con la foto, eh... pero es mas adecuado cuando tienen la foto. Ehh...que otra cosa tengo en cuenta yo en la hoja de vida, pues la secuencia en la información, el que sea una información completa, el que tenga la parte de datos como referencias, teléfonos, eh... la parte de eh... motivos de retiro, y porque muchas veces las personas hacen unas hojas de vida súper incompletas, entonces, pues realmente uno no puede desde ahí analizar la hoja de vida. Si una hoja de vida pues esta completa en cuanto a esa información, eso también ayuda a agilizar el proceso. *Qué observa en el perfil profesional de la hoja de vida. Que le llama la atención, que es lo primero que usted mira en una hoja de vida.* En el perfil en la parte profesional?, veo la carrera o el área por la cual se orientó la persona y también pues la relación que tenga con la experiencia laboral. Hay personas que mmm... por experiencia de la vida misma han resultado en cargos donde pues no han tenido relación con la carrera, pero yo miro si que tenga ehh que sea una profesión afín a las labores que va a realizar o a las experiencias laborales que ha tenido preferiblemente. Si, entonces pues eso me parece pues bien importante. *Ya después de la revisión que proceso sigue* Ajá! Bueno entonces ya después de haber filtrado la hoja de vida; Para una vacante nosotros acá generalmente llamamos, o sea, la política de la compañía es: para cada vacante enviar tres candidatos pero para evaluar esos tres candidatos mas o menos tienes que ver unos tres candidatos para cada uno, o sea, ehh... mas o menos nueve candidatos para ir filtrando la información. Entonces, se escogen por las hojas de vida potenciales para sacar, entonces ya el paso siguiente es citar las personas, ehh... se les hace una pre entrevista, ehh... en la pre entrevista pues como que

se chequea la hoja de vida y se confirma si realmente pues la persona cumple con el perfil y también se el cuenta a la persona, se le cuenta en que consiste la vacante, cuales son las condiciones salariales y cuales son las condiciones de horarios, de manera que la persona también tenga pues una decisión en cuanto a si cumple con sus expectativas o si realmente no es un cargo adecuado pues para esta persona. Ehh...mmm esa es la pre entrevista. Sí, es como verificar pues la hoja de vida, verificar las condiciones del cargo y si la persona desea continuar con el proceso entonces se sigue ya con la fase de aplicación de pruebas psicotécnicas. *En la pre entrevista usted que aspectos tiene en cuenta ajaá, Es claro que es para que la persona también sí... tenga en cuenta de qué se va a tratar y usted también chequear exacto... usted, qué aspectos para usted en ese momento puede usted mirar en ese momento en la preentrevista, sí... Aparte de mirar datos que mira mas en la preentrevista de esa persona.* Ehh, bueno, una parte, la parte de impacto personal, su presentación personal, eh... su expresión verbal, de pronto si el cargo requiere en cuanto a manejo de comunicación o eh... algunas habilidades específicas, entonces uno como que ya va determinando, eh... ésta persona tiene estas habilidades o tiene estas competencias determinadas, entonces pues de ahí puedo evaluar si me va a servir para continuar el proceso porque realmente no tiene sentido eh... de pronto pasar para pruebas psicotécnicas y pasar por un proceso a una persona que uno desde el comienzo se da cuenta que no, que no cumple con el perfil o que no tiene las habilidades. Entonces, mas que todo en la parte de impacto personal, pues que cumpla, que en este momento cumpla con los requisitos básicos, eh... mínimos que exige el perfil, eh... que sea una persona también que esté interesada por el proceso, es decir, que tenga expectativas, que le llame la atención el proceso, porque hay personas que vienen pero, pero, o sea, como por no dejar. *Y usted como se da cuenta de eso en la actitud de la persona, muchas veces, o sea, la persona indaga, pero tiene eh..., hace*

muchas preguntas, y es importante que haga preguntas, pero de comienzo entonces la persona no se le muestra disponibilidad en cuanto a tiempo, o disponibilidad en cuanto a el proceso en general, ehh... entonces le ponen pero a las cosas, entonces se ve que son personas pues que realmente no están muy interesadas sino vienen como por mirar a ver que hay, o muchas veces las personas, mmm...colocan un perfil en la hoja de vida pero realmente ahí se determina que muchas veces la hoja de vida esta como modificada. Por decir: se requiere una persona de un nivel técnico, pero entonces ellos le han rebajado al nivel porque en realidad son profesionales, porque muchas veces la gente por necesitar el empleo, entonces le cambian el perfil a la hoja de vida, entonces es importante detectar esa, esa, esas circunstancias. Mmmm..., que mas, ehh..., la pre entrevista es básicamente, o sea, básicamente eso y después siguen las pruebas psicotécnicas. Entonces, las pruebas psicotécnicas. Nosotros tenemos, ehh... tenemos unos practicantes, sin embargo, nosotros debemos orientarlos a ellos en qué tipo de pruebas. Tenemos las pruebas ehh..., para operarios, que son pruebas donde, qué medimos: la parte de seguimiento de instrucciones, ehh... la parte de atención, de percepción, eh mm.. ante todo, seguimiento de instrucciones. Ehh, pues de pronto en esta parte de operarios hay personas que no les va bien porque manejan una alta ansiedad que por ejemplo personas que trabajen en la parte de construcción: ayudantes, oficiales que nunca están acostumbrados a ese tipo de pruebas, entonces yo trato antes de pasarlos allá prepararlos, ehh... darles una indicación de que es algo sencillo, de que no se vayan a asustar, pero es importante que se desempeñen y que presten mucha atención de manera que ehh..., pues puedan responder adecuadamente a la prueba. *Digamos, usted cuando ve una hoja de vida, decide que prueba le va a aplicar a esta persona o las pruebas ya están determinadas, independientemente de eso.* Ehh... Nosotros tenemos ya determinado acá, dependiendo. Tenemos pruebas para operarios, unas pruebas para



técnicos, eh... para personas de oficina. Para profesionales hay unas pruebas determinadas. Sin embargo ehmm... a veces si de pronto el cliente quiere enfocarse en alguna cosa en especial se complementa con alguna prueba, eh... ya que, que permita contrastar las que normalmente aplicamos. Pero sí hay unas pruebas determinadas para cada perfil. *Usted personalmente como psicóloga que piensa acerca de las pruebas psicotécnicas.* Si ehm.. Yo considero que las pruebas es una herramienta, que me permite complementar el proceso, mas no son toda, pues , no son como toda la verdad. Eh, realmente me parece importante siempre combinar los resultados de las pruebas y por eso yo hago la entrevista combinándola con las pruebas psicotécnicas. A veces cuando se maneja volúmenes de personas es un poquito complicado, eh... o cuando el cliente tiene la premura de que toca mandar el candidato pero sin embargo, pues a mí me gusta hacer el contraste con ellas, porque pues las pruebas psicotécnicas son un complemento pero muchas veces hay factores como la ansiedad, eh..mm o factores externos que en ese momento tiene la persona, una situación temporal crítica que le afectó entonces en el desempeño de la prueba. Entonces es importante también indagar pues por ejemplo si le fue mal, entonces qué le pasó, cómo se sintió, si esta atravesando por alguna situación difícil y corroborarlo con la entrevista. *Que importancia por ejemplo le daría usted a una persona que, bueno la hoja de vida es impecable profesionalmente, comprobaste los datos, la persona está clara en lo que quiere y en lo que espera, sii... ajaá.. y pues la prueba también fue muy buena, pero en la entrevista lo que fue la presencia física para el cargo que se necesita, pues no gustó. La pregunta es qué importancia le da usted en un momento a una persona que cumplió con todos los requisitos en la entrevista, en la pre entrevista y en la prueba pero en su presentación... o hubo algo que no le gustó. En ese momento que empieza a pesar mas desde su punto de vista y según lo que también esta pidiendo su cliente. A que le da mas importancia*

*en el momento de tomar la decisión.* Bueno, si es un criterio que para el cliente es importante, o sea, un criterio de descarte, pues considero que prefiero aplazar y ver mas candidatos, realmente. Hay momentos en que vemos que, ehm... hay personas que de pronto son muy buenas y que les va muy bien en toda la parte del proceso pero le generan dudas. Entonces, ehh... pues incluso es una enseñanza que nos daba nuestra jefe anterior: hacia la incertidumbre, mejor espere y aplaze y tome o mire otros candidatos porque de pronto, si tu vas a tener muchas dudas en cuanto a esa persona, ocurre que posteriormente le va mal o algo pasa con esa persona. Entonces es mejor mirar otras opciones. *Qué aspectos le generan duda* Eh... pues muchas veces en la parte de, de motivación o no se encuentran muy convencidos realmente de lo que, de lo que quieren del cargo o con respecto a la parte salarial, ellos dicen si, si, si, yo acepto pero por la urgencia, por la premura, pero ehh..., realmente se ve que la persona va a abandonar fácilmente el cargo. Ehmm... también actitudes como displicentes que tiene la persona en el momento del proceso, entonces, eh, pues de pronto no sé si será algo subjetivo pero pues también en esa parte considero que si está en evaluación, pues debe ser lo mas asequible posible y ahí si hay muchas personas que, mmm... en cierto modo son como irrespetuosas ó son poco tolerantes, o sea, muchas vienen con actitudes displicentes entonces pues como que a uno le llena de dudas esas circunstancias. *O sea, ya digamos, en este momento ya estaríamos hablando de lo que es la entrevista?* Sí, exacto. Pues de las pruebas psicotécnicas, no se si necesitan algo mas de información. *Básicamente es mirar que peso le da usted a una prueba psicotécnica en contraste con la entrevista y pues con su hoja de vida.* Si, a ver, yo diría, las pruebas psicotécnicas considero que un 20% o 30% mas o menos de un 100%?, ehh... porque la hoja de vida me parece un 20% y la entrevista y la verificación de referencias también entra dentro de esos porcentajes. Yo creo que un 20% o 30% pues dependiendo también de la complejidad del cargo

porque hay cargos donde se requiere pues evaluar habilidades que únicamente pues en las pruebas pues uno también puede determinar; entonces ehh... un 20 o 30% dependiendo de la complejidad del cargo. *Qué porcentaje de importancia le da al reclutamiento y a la entrevista* Al Reclutamiento un 10% y a la entrevista un 20% pues para hacer como todo el proceso completo. 20% entrevista, 20% pruebas aproximadamente, sería 40%, mmm... o no, incluso más, a la entrevista un 30%, sería 50%, un 10 % sería Reclutamiento, sería 60%, mmm... verificación de referencias también un 10% y las pruebas psicotécnicas también, mmm..., o sea, como que depende del cargo. *A que parte del proceso le daría más importancia.* La mas importante, mmm... pues considero que la, la, pues considero que la entrevista, la entrevista, porque de todas maneras, o sea, si tu no conoces la persona como vas a hacer un informe, pues con las pruebas psicotécnicas te da un resultado, pero si no conoces la persona no puedes dar un diagnóstico. Me parece bien importante la entrevista y una entrevista pues que sea semiestructurada, o sea, no de pronto que la persona me venga a hablar y... Que tenga un objetivo claro, que tenga un objetivo claro. En este momento nosotros manejamos una entrevista semiestructurada, no por competencias. Estamos apenas implementando lo del modelo de competencias, eh... sin embargo, pues he aprendido algo de la parte de entrevista de incidentes críticos, que lo hacen en entrevistas para competencias que me parece también importante, pues no se si es importante aplicar acá por el volumen. Nuestras entrevistas, a veces nos toca hacer unas entrevistas donde tu aprendes a, tienes y estas muy limitado con respecto al tiempo. Una entrevista ideal considero yo que es 40 minutos, una hora. Acá realmente nuestras entrevistas son mas o menos entre veinte minutos; ehh... ya con profesiones pues si ya se incrementan, pero por los volúmenes, pues si realmente la calidad de la entrevista no es la mejor y de todas maneras hay un riesgo. Considero que hay un riesgo porque pues tu estas de carrera y

hay cosas que se te pueden escapar. Entonces, me parece que es bien importante pero con un enfoque, con unos objetivos y pues con una entrevista semiestructurada. *Cómo sería entonces ese, ese manejo de tiempo. Para usted la entrevista es un proceso muy importante y viendo la premura del tiempo, entonces para usted que es lo mas importante dentro de la entrevista, cómo maneja y aprovecha ahí el tiempo.* Sii, eh... dentro de la entrevista ahondo en la parte, eh... personal, eh... pues ahondo mas que todo pues como en la estabilidad que tenga la persona con respecto a su familia, ehmm... los miembros con quien vive y la parte de valores. Es como lo, lo mas importante, mmm... y luego, paso a la parte educativa, en observar pues el proceso que ha tenido la persona, el porque ha aplazado sus estudios, el nivel de estudios, como ha sido su desempeño, eh... que promedios ha tenido en la parte educativa y luego paso a la parte laboral. Lo que mas ahondo realmente es la parte laboral, eh... me parece bien importante mmm... las fechas, porque la persona tiende a olvidarlas o no escriben las fechas, evalúo motivos de retiro, eh... los logros alcanzados en cada una de las empresas donde ha trabajado, eh... las dificultades, o sea, los momentos difíciles, las situaciones mas difíciles que ha tenido la persona y como ha actuado ante esta situación; eh..., los nombres de los jefes que han tenido, porque a veces la persona coloca a una persona, que esa no ha sido realmente su jefe. Ehmmm... tambien que sean los tres últimos empleos, evaluar también los vacíos entre uno y otro empleo: que ha hecho, si se ha dedicado pues a aspectos independientes, entonces que tipo de labores ha realizado, en realidad yo le dedico mas tiempo a la parte laboral para que tenga una secuencia mas o menos..., si es una persona mayor?, de unos 10 años hacia acá, si es una persona joven pues ya es un poco mas fácil, pero si es una persona mayor, mmm... o sea, pues se ahonda mucho en la parte de vacíos, sobre todo vacíos, porque pues que significación le da a esos vacíos laborales. *La presentación personal puede decir muchas cosas. Que*

*critérios tiene usted en cuenta en este aspecto para que la persona sea elegida o no.* En la presentación personal?, bueno, pues considero que es importante el manejo del cabello, la parte de maquillaje pues que no sea muy exagerado, pero tampoco pues que sea... Una persona que va a ser, a trabajar en una recepción, en una oficina de atención, pues que tenga, ehmm... un maquillaje prudente, adecuado. Ehh... las uñas también me parecen bien importantes, su vestuario. Ehh... no necesita de pronto un vestuario pues muy lujoso pero si que sea mmm..., que sea acorde, que sea, ehh... , que no sea un escote muy pronunciado o una minifalda muy alta. *Qué significa para usted eso. Por ejemplo usted ve una persona que esta vestida para un puesto de recepción y le llega con un escote y una minifalda, en ese momento que piensa usted de cómo se podría desempeñar esa persona, sin llegar a juzgarla obviamente, pero que siente en ese momento. Que justificación da usted para elegirla o no.* No, yo digo, no, no, realmente esta persona para este cargo, no. No aplica porque no va a ser agradable a los clientes y, pues ehh... va a ser una, o sea, en cierto modo, o sea, como que no sirve para este tipo de cargo, si?. Ehh..., o de pronto, ehh... que tenga sandalias, o que tenga unos colores pues que no combinen, entonces considero que no, es una falta ya de estética para el cargo, pues sin llegar a juzgar a la persona, pero realmente, ehh... pues considero que son requisitos importantes en un cargo, que también, que también son motivos de descarte. *Independientemente del cargo o...* Pueden haber cargos en donde no se atiende público, pero pues que igualmente pues a mí me parece que hay cualidades básicas de presentación personal que, mmm pues, que son importantes como para tener en cuenta en una etiqueta y en un glamour, pero ehh... tampoco que sea pues la persona súper refinada, que venga con el vestido, no, o sea, una persona puede venir sencilla pero pues que sepa combinar su vestuario, ehh... que sepa arreglarse su cabello, sus uñas, su maquillaje, ehh... de la manera mas sencilla pero pues de todas maneras que sea

agradable, que tenga un impacto agradable. *Y en los hombres, en que se fija en los hombres.* En los hombres?, Ehh..., en los hombres también el cabello, o sea, el cabello corto. De una veo una persona con el cabello largo y lo rechazo pues o sea, de pronto hay personas que son muy pilas y todo, pero en este momento yo se que el cliente no me puede recibir una persona así. Entonces el arreglo del cabello, ehh... también el rostro, pues que venga afeitado, que venga, ehh..., no necesariamente debe venir en corbata, puede venir en un sport,eh..., ó formal. Ehh...mmm, que se venga en tennis a una entrevista, pues no es lo adecuado. En alguna ocasión vino una persona con, con, al medio hablar tenia un piercing en la lengua?, o sea, bien escondido y venia en sandalias, o sea, y era una persona recomendada de otra persona y dije ¡esta persona como que se paso en recomendarla porque pues viene en una presentación que no es adecuada para una entrevista. Ehhh... también en la parte de presentación influyen mucho los tatuajes, por ejemplo una persona, que va a destaparse los brazos y que tenga tatuajes, los piercing, ehmmm... que mas... en los hombres... no, pues también que tenga una presentación que sea ehh... que sea pues como elegante?, aunque no necesariamente con, con vestidos lujosos, no? que sea una presentación acorde, ehh... que también sepa combinar los colores, ehmmm... los zapatos también, me parecen importantes que estén lustrados o pues lo mejor arreglados, las uñas también, me parece importante, sea hombre o mujer, las manos es una carta de presentación que considero importante. *Algo más que usted tenga en cuenta en la entrevista, que le llame la atención, independientemente de la hoja de vida, que mire durante la conversación.* Si. Ya son como las partes de actitud de la persona, ehh... , mmm por decir, ehh...la, ehh... si la persona, ehh..., el tipo de postura que tiene en la entrevista, entonces, si es una persona pues que ya entra en una postura que tiene ante la entrevista, entonces, si es una persona pues que ya entra en una postura de sobrado, es decir, hay personas que no más

con el hecho de sentarse, a veces algunos hombres cruzan la pierna y pues como si estuvieran en el club en visita, exactamente. O sea como sobradoras, me parece que no es la mejor actitud para hacer una entrevista.

Ehh... también las personas demasiado ansiosas o que no te miran. Me parece importante el contacto visual, ehh...porque pueden estar ocultando información. Muchas veces puede ser que son personas muy tímidas que no pueden entablar, o sea, no pueden manejar su expresión gestual, entonces eso les afecta y pueden haber cargos donde la persona necesite una adecuada expresión. Ehh, a ver que otra cosa. Hay como unos criterios así especiales para uno mirar de pronto... en una ocasión, en una entrevista, me preguntaron: bueno usted como sabe que la persona que está diciendo mentiras, entonces, bueno, una cosa es lo que yo te digo con la mirada o que esté hablando y que esté mirando hacia otro lado entonces me parece que está como evitando, evitando la situación, o está planeando que va a responder, cómo va a responder. Me gusta por ejemplo las personas que son abiertas, de pronto que mueven sus manos, como que se dan y se dan. Entonces son personas que considero que son honestas y están transmitiendo la información adecuadamente. Ehh, que más, me parece incomodísimo, las personas que son, mmm que son tan confianzudas que tú, o que son personas que está en una entrevista y pues en ese momento no guardan distancia, o sea, somos iguales, pero en ese momento tienen que guardar sus límites, entonces pues llega pues de tu a tu, y , o también pues empieza a querer manejar la entrevista, a querer saber más de lo que la información da, o sea empieza a manejar la entrevista. *Y usted que hace en esos momentos?* . yo soy muy tranquila en las entrevistas pero adopto como una actitud seria o le digo, no pues en este momento estamos en una entrevista y realmente esa no es la manera como, no es la forma más adecuada de responder nte una entrevista y realmente esa no es la manera como, no es la forma más adecuada de responder ante

una entrevista. O sea como que trato de bloquear a la persona para que no siga en eso. Aunque hay personas que son difíciles, o sea hay personas que todo el tiempo, y o que hago es acortar la entrevista y realmente la descarto porque realmente no me parece que sea la más adecuada. Por eso una persona que está en un cargo de confidencialidad, una secretaria, si eso es en una entrevista, cómo será en el cargo, eso básicamente. *Por ejemplo usted tienes una hoja de vida muy buena, excelente y hay algún factor durante la entrevista que no haya gustado. Este determina la decisión o importa más lo que diga una hoja de vida definitivamente o unas respuestas de pruebas psicológicas?* Mmmm, si. Pues yo considero que es toda la sumatoria de un proceso, o sea, de todas maneras, si puede ser una Hoja de vida muy buena pero si también tuvo un desempeño muy pobre en las pruebas psicotécnicas, o sea, de todas maneras no está siendo congruente con... *Digamos que en pruebas estuvo excelente y la hoja de vida pero en la entrevista hubo factores tangibles como la mirada, eso puede determinar la decisión o como se manejaría ahí la decisión?* Ehh, si pues claro que también o sea, si ya son aspectos que son exagerados, donde yo veo que definitivamente la persona como que esta desenfocada de cargo o... o.. ya son cosas muy exageradas porque tampoco es la forma de ser de la persona y uno tiene una manera muy diferente y estaría siendo subjetiva. Es cuando ya es algo que es exagerado. *Ya la última fase del proceso sería la decisión final. Cuántas personas determinan la toma de decisión, o sea o es entre usted o entre cuántas más?* Después de la entrevista me parece muy importante completar el proceso con la verificación de referencias o sea, yo no mando un candidato si no tiene una verificación de referencias porque pues la entrevista puede dar información que me está ocultando, entonces lo paso a confirmación a la parte de verificación de referencias y si ya se ha pasado todo el proceso, entonces ya lo envío como candidato. El proceso de decisión entonces lo tiene el cliente en este momento. El es el que le da la otra



palabra así puede tener una entrevista con uno o dos, con el jefe o un gerente. Puede ser una o dos entrevistas. Esa es como la decisión final. Si ya yo tengo, también hay clientes, que tengo, pues el poder de tomar la decisión, entonces tenemos plena autonomía para tomar la decisión en el momento de la contratación. Si ya son clientes por suministro de personal, que es la otra modalidad, entonces si ya tenemos que estar muy regidos al criterio del cliente, que muchas veces, hay clientes que son demasiados exigentes y que hay cosas que de pronto que tu crees que se cumple con todas las características del perfil, pero para el cliente no le gusta y no le gusta y muchas veces uno no se da cuenta también que ellos, son cosas muy subjetivas, que por decir, es un buen candidato, tiene una buena experiencias pero al cliente no le generó empatía, no le gustó pues como la manera como se fue vestido ese día, entonces, pues ahí es como complicado, porque pues te dicen, pero a mí cuando lo tuve en entrevista pues no se presentó así, entonces se me hace muy extraño. Entonces ya como que uno entra a negociar con el cliente, pero a pesar de eso es definitivo que dicen no, no, no, no me gusta, y pues al igual a veces la política es mandarles tres personas como candidatos, entonces te piden más de diez personas para un solo proceso y es algo muy desgastante, pero ya entonces uno empieza a notar que también es como inconveniente en el criterio que tiene el cliente para evaluar. Si. *En qué medida puede ser objetivo o subjetivo el tomar la decisión final?*. Bueno yo creo que, ehh, en cierto modo prima más la objetividad porque se tiene en cuenta todas las fases del proceso, ehh, podría ser subjetiva cuando de pronto ya personas que te cayó mal en la entrevista o que tuvo alguna actitud negativa, pero entonces yo trato en esos sentido, si ya veo que yo no puedo manejar la situación, entonces trato de pasársela a otra persona, “dame el concepto porque a mí me parece”, alguna compañera, porque quisieras que tu lo corroboraras para de pronto, no llegar a una conclusión subjetiva. Ya para terminar, qué

tan importante te parece el proceso de selección en una empresa. *Usted cree que el proceso de selección llena las expectativas para acercarse a si la persona va a cumplir con las tareas del trabajo?* Yo creo que es parte fundamental de la planeación de los recursos humanos, pero manejándolo de manera estructurada, comenzando, teniendo unos perfiles definidos, ehh, cumpliendo pues con unos perfiles, dónde pues, a mí me parece excelente ahorita con lo que estoy viendo de competencias que se maneje también esa parte en donde tu tienes unos perfiles, tienes unas competencias que debe cumplir la persona, entonces estás evaluando a la persona, no solamente por lo que es cómo persona, sino por lo que puede llegar a desempeñarse en su cargo. Considero que es la parte de entrada de todo un proceso de planificación de recursos humanos. Si tu seleccionas la persona inadecuada pues vas a dañar a todo el resto de la cadena del proceso porque tu le estás suministrando un candidato, se lo estás suministrando al área de compensación y salarios para que ésta área lo valore y le dé un salario, le estás suministrando también al área de desarrollo humano que trabaja la parte de capacitación y de proyección de esta persona. Esto también afecta la parte de planes de carrera, si no es una persona adecuada no vas a poder hacer como una, hacerle un plan para que la persona pueda tener una posibilidad de ascenso. Entonces considero que es como la base de entrada del proceso, es como un subsistema general de recursos humanos. *Algo más nos quiera comentar?* Si, ya complementando con la parte de competencias, entonces ya es algo adicional que entra en un proceso de selección, en donde tu tienes que entrevistar a la persona teniendo en cuenta sus habilidades y las situaciones exitosas o las situaciones de fracaso que la persona ha tenido. Entonces puedes analizar a la persona en diferentes circunstancias, en una situación de trabajo, en una situación personal, como ha actuado ante esa situación, ehh, qué pensó, qué sintió, ehh, como debería haber actuado, entonces es todo un análisis de situaciones exitosas o situaciones

de fracaso y no solamente preguntarle que hizo, cuánto tiempo trabajo o porqué se retiró. Estas son las entrevistas de incidentes críticos. Por decir uno de los candidatos en alguna ocasión, una persona de acá, de un cargo comercial, comentaba una situación difícil porque era la pérdida de una licitación, entonces, pues eso para la empresa es muy delicado porque por dos minutos que llegue tarde la persona se pierde toda la licitación, se pierde un contrato de millones de pesos, entonces más que un fracaso personal es un fracaso también para la empresa. Entonces esta persona pensaba, que se puso a evaluar y se había dado cuenta que también en procesos anteriores también había fallado, o sea, que el no había sido estricto en hacerle un seguimiento a las otras personas que estaban involucradas y al final, por más que la situación saliera pues adelante, realmente había otras unos procesos y había las otras personas que estaban involucradas en el proceso tampoco lo apoyaron y pues finalmente el proceso no resultó. Entonces como que evaluó que le falta más seguimiento

## Apéndice D

## Texto Entrevista N° 2

*Como se inicia aquí el proceso de selección?* Bueno, nosotros, ehh..., en primer lugar tenemos un área de reclutamiento en el área de reclutamiento se preclasifican las hojas de vida. Las hojas de vida tienen dos fuentes, ehh..., esencialmente dos fuentes, pero a veces utilizamos otras fuentes de reclutamiento, ehh la primera fuente ehh..., es el buzón que tenemos aquí en el primer piso antes teníamos un apartado aéreo, ahora tenemos buzón, entonces, ehh..., con ese buzón diariamente llegan aproximadamente ehm..., cien, doscientas hojas de vida, a veces semanalmente llegan mil, mil y pico de hojas de vida, a veces llegan ochocientas hojas de vida, eso es relativo, llegan por el buzón, nosotros las reclasificamos de acuerdo a ciertos criterios y de la misma manera, la otra fuente que fuente que utilizamos mucho es el empleo.com, el Internet, y cuando hay cargos específicos nuestra fuente de reclutamiento es ehm..., por ejemplo ehm..., las universidades, casas de modelaje, ehh..., depende, depende del perfil que nosotros vayamos a utilizar se hace, se utiliza una fuente de reclutamiento diferente. Una vez tenemos nuestro reclutamiento, ehh... iniciamos nuestro proceso de selección a través de un requerimiento que nos envía un área que se llama requerimientos, ellos nos especifican el perfil, como es exactamente que nivel de estudios, que experiencia debe tener la persona, ehh...en que rango de edad, que sexo ehh... hay una serie de datos que nosotros necesitamos para poder empezar a seleccionar.. Una vez hacemos ehh..., escogemos el perfil, eh... ya tenemos las hojas preclasificadas, entonces procedemos pues a llamar a la gente, hay unas personas que también nos apoyan en llamadas ehh... a veces los clientes nos mandan las personas para seleccionar y ehh..., hacemos cuando ya la persona se presenta, hacemos tres candidatos por cargo, tenemos siempre ehh..., hacemos un proceso de pruebas, ehh..., aplicamos pruebas de acuerdo al perfil, ehh...,

entonces se aplica una prueba de ventas y servicio al cliente, se aplica pruebas de eh... , habilidades administrativas, hay unas pruebas específicas para profesionales, eh... , hay pruebas específicas para conductores, para secretarías, son cargos muy... muy diferentes... si?. De acuerdo al cargo se aplican las pruebas. Eh... , una vez las tenemos, hay una persona que califica las pruebas, una vez tenemos calificadas las pruebas entonces eh... , pues nosotros ya mientras se, eh... , nos califican pruebas, nosotros vamos haciendo entrevistas, en la entrevista pues se miran, eh... , pues varios criterios, nosotros tenemos un formato de entrevista, hacemos el genograma y mm... , pues tomamos los datos esenciales, el impacto de la persona, o sea varios datos, mm... , que me imagino ahora me vas a ir preguntando poco a poco, entonces hacemos la entrevista, eh... , una vez corroboramos entrevista y pruebas, hacemos referenciación, también hay una persona en la compañía que se encarga de la referenciación se referencia siempre la última empresa, eh... , tenemos, cuando ya se ha referenciado la última pues también eso es un criterio importante para nosotros y también es importante si la persona ha trabajado con nosotros,, referenciarla con los mismos jefes de acá de producto de las otra empresas o nosotros mismos y eh... , ya con toda esa información , eh... , tomamos una decisión de quién es el candidato idóneo para el cargo y le enviamos tres candidatos al cliente mm... , por cargo, eh... , a veces el cliente nos dice “no mándeme a siete ó mándeme seis” eso es relativo, a veces mandamos una persona como tan exacto el perfil que ellos de una vez dicen, eh... yo con esta persona me quedo y no me mande más gente, eso es relativo, esencialmente eso es nuestro proceso de selección.

*Qué aspectos mira usted que hace que una hoja de vida sea aceptada o rechazada para así iniciar la entrevista?* Cuando llegan las hojas de vida a reclutamiento nosotros tenemos en cuenta varias cosas, eh... , por ejemplo mm... , si una niña tiene un perfil de

ehh..., impulsadora, mercaderista y tiene una presentación personal inadecuada nosotros no la tenemos en cuenta, entonces cuando nos llegan la hojas de vida aquí a la empresa nosotros miramos aquí varias cosas mm..., cuando llegan aquí a nuestra área, nosotros miramos por ejemplo nivel de estudios ehh..., para nosotros es importantísimo que sean bachilleres porque no hay sino un solo cliente que nos pide personas mm..., ehh..., que no sean bachilleres que es un cliente ehh..., que solo contrata para construcción, entonces que sucede, que si a nosotros una hoja de vida de una persona que no sea bachiller y tenga un perfil de oficina no nos sirve, porque es una persona que no nos van a admitir en ninguna parte, adicionalmente ehh..., otros criterios como barrio, mirar si son zonas rojas, ehh..., criterios como mm,, lo que te digo presentación personal, ehh..., lagunas laborales, ehh..., miramos lagunas laborales, eso es importante porque a veces una persona de treinta y ocho años que tenga una experiencia mm..., por decir en el año noventa y siete y que vuelva a tener una experiencia en el año 2203 es una laguna laboral bastante grande y nosotros esas hojas de vida, ehh..., realmente no nos sirven. Mmm..., nosotros ehh..., últimamente hemos tenido, hemos tratado como de si..., porque nosotros tenemos que entender que la crisis desde el noventa y ocho para acá pues la gente tiene lagunas, pero a veces hay unas lagunas como que no son muy justificadas, adicionalmente las personas... a veces nos tienen, nos ponen unos trabajos muy ambiguos como oficios varios en una empresa mm... como que no tiene nombre o pueda que no tenga nombre pero no hay una estructura, no hay una fecha de ingreso, de terminación, si? ehh..., por ejemplo miramos mm..., ya cuando estamos en, mm..., para preseleccionar la hoja de vida pues miramos también el perfil, si la persona ha tenido la experiencia que nosotros necesitamos. No, a veces los perfiles no se ajustan porque a veces es muy difícil conseguir de pronto, conseguir un perfil tan exacto. A veces si damos donde es, tratamos de conseguir personas con perfiles

parecidos a lo que el cliente nos está pidiendo, entonces nosotros lo que hacemos es evaluar ehh..., por ejemplo que la persona se acerque lo que más que pueda al perfil si? y en las pruebas, con las pruebas avalamos si la persona tiene por ejemplo, tiene habilidades para el cargo, si tiene la inteligencia, si tiene el liderazgo o sea eso ya depende mucho de las pruebas también y como le vaya en la referenciación. *Quienes y como se determina la aplicación de las pruebas?* Lo que pasa es que las pruebas miden diferentes cosas. Entonces si yo tengo un perfil definido de alguien, yo ehh..., esa persona tiene ehh..., que tener como competencias, ciertas competencias entonces competencias como habilidades, actitudes, comportamientos, ehh ..., educación ehh... si? entonces yo en primer lugar ehh... pues evalúo lo de la parte de la hoja de vida que es educación y todo eso, si? y lo que yo miraría o evaluaría en la entrevista pero cuando yo voy a determinar las pruebas si a mí me dicen por ejemplo una persona que trabaje en servicio al cliente yo ya sé que tengo que aplicarle una prueba de servicio al cliente pero adicionalmente la persona va a manejar mucho sistemas que es ahí donde yo le tengo que hacer una prueba específica de sistemas, yo cojo los rangos más importantes del perfil para saber que pruebas le aplico a la persona pero quien define qué pruebas se le va aplicar a la persona soy ehh..., yo o sea es el psicólogo si? ehh..., la idea es que nosotros, ehh..., la idea es hacer pruebas que , que mm..., como te explicara, son pruebas que miden muchas cosas del perfil, no podemos hacer veinte pruebas para medirle una, a una, a una, a una, no, sino hacerle dos pruebas que nos midan todo, si? o a menos que nos den los aspectos básicos del caso, si? *Qué tanta información cree usted que puede darle una prueba para llegar a tomar una decisión sobre el candidato? Qué porcentaje le da a las pruebas dentro el proceso de selección?* Ehh..., nosotros no le damos porcentaje realmente. Las pruebas son una herramienta, ¿si?, entonces cuando uno hace un proceso de selección uno hace algo integral como yo lo estoy diciendo es

un proceso ¿sí?, las pruebas son una herramienta que nos ayudan mucho, pero la entrevista, el impacto en la entrevista también es muy importante. Entonces que sucede, que a veces pesan más las pruebas, a veces puede pesar más la entrevista, a veces pesa más la referenciación; hay clientes que son muy específicos y que ellos dicen no si la persona mm..., ha salido..., por ejemplo un banco, yo manejo el Banco Agrario, y el banco ehh..., la persona puede ser excelente, todas las habilidades las puede tener, pero si la persona está reportada en SISBEN esa persona no entra al Banco Agrario, ¿sí?. Entonces que sucede, que uno le tiene que dar el peso de acuerdo al nivel, a las pruebas yo le daría un 50-50 con respecto a la entrevista ¿sí?, pero a veces las pruebas pesan más a veces la entrevista pesa más si?, depende mucho del perfil y depende cómo de esos factores que solamente uno como psicólogo sabe que llevan ¿sí?. Entonces en las pruebas por ejemplo, hay algunas personas que nos dicen: “bueno apliquemos 16PF”, pero es que no todos los factores del 16PF le sirven a una sola... a un cliente específico, o a un grupo específico, o a un perfil específico; entonces yo tomo ciertos factores del 16PF que realmente medirían lo que yo necesito para ese perfil mm..., y no ponerme a decir no es que el señor es inestable emocionalmente, y es un poco astuto y es mm..., tiene un nivel de ansiedad bajo, cuando a ellos no les sirve. A ellos les sirve de pronto en que nivel la persona distorsiona la prueba, en que nivel si la persona es analítica o si la persona es intelectualmente... de juicio intelectual alto, medio, bajo, etc. Entonces fíjate que a veces eso es como muy.... eso es lo cualitativo del psicólogo, eso es lo cualitativo porque esa es la parte que es como la esencia del proceso de selección, que uno debe saber identificar a qué le da más peso en un proceso de selección diferente. Todos los procesos de selección son diferentes ¿sí?. Uno tiene que aprender a conocer que sí le debe dar un peso a cada cosa, pero que el proceso para cada perfil es totalmente diferente.



*¿Qué aspectos evalúa usted en el primer contacto que tiene con el candidato al inicio de la entrevista?* A ver, siempre lo que uno evalúa son tres cosas. En primer lugar la presentación personal; una persona que viene a una entrevista con chaqueta de jean, con jean, con (no se que) ...o sea es, una persona que deja mucho que desear ¿si?. Entonces que sucede, pueda que de acuerdo al perfil como tú estás diciendo, si viene un operario, una persona operativa, es muy... como normal que su presentación personal no sea con corbata y todo porque es una persona operativa ¿si?, pero, si por ejemplo que venga pues adecuado, o sea que venga como para una entrevista, con la actitud y la disposición. Otra cosa que se mira mucho es la actitud verbal ¿si?, entonces es mm..., ehh..., aparte de la... de la... de la presentación personal entonces viene comiendo chicle, viene o sea, haciendo varias... como que habla y como que, “que pereza estar acá” ¿si?, y eso es importante. Y la otra es la... la... pues la parte física... la parte gestual de la persona, entonces por ejemplo ademanes, entonces por ejemplo mm..., llegar y... y ver... sentarse ehh..., “como tú estás”, o por ejemplo..., ó por ejemplo mm..., “como que no me interesa”, ó como que yo le hago una pregunta y “usted por qué me pregunta eso”, entonces, la parte gestual..., la actitud no verbal es importantísima también evaluarla, mirar a ver que impacto, si se muestra pasiva o si se muestra ansioso en la entrevista, ehh..., si realmente no sabe manejar las situaciones o se le olvidan las cosas si ... si, porque yo por los menos cuando ya estoy en la entrevista yo les miro mucho lagunas laborales, ehh..., no tanto porque yo entiendo que hay lagunas laborales por la situación económica del país, pero yo si los... como que los fusilo mucho con las lagunas laborales, entonces yo le digo que hizo del 91 al 92 cuando la persona tiene 50 años, o que hizo del 91 al 94, porque a veces la laguna es grande, entonces uno dice bueno, entonces ellos ya ... ellos ya empiezan a ponerse ansiosos porque no tienen con que argumentar ¿si?, entonces uno empieza a evaluar

esas cosas, esas cosas se evalúan dentro de la entrevista. *¿Qué información le proporciona saber que una persona ha tenido una laguna laboral?* No, simplemente lo que me dice o lo que me muestra es que la persona tiene una laguna laboral no justificada y que de pronto es una persona que no sería adecuada para un cargo en un momento dado, dependiendo el cargo; pero como se avalan más cosas, ¿listo?. Una vez entra la persona yo lo primero que miro es el impacto, el impacto de qué, de la presentación personal, su postura corporal ehh..., en la forma como se sienta, como me habla, como... una persona viene por lo general ehh..., interesada a una entrevista ¿sí?, pero si la persona viene con cero interés, yo... eso ya me... yo... eso es algo que yo empiezo a evaluar ¿cierto?. En segundo lugar, yo empiezo a pedirle datos específicos a la persona, sus datos familiares, verifico si hay familia estructurada , una vez ehh..., mire la familia estructurada, yo... por lo menos ellos cuando se vienen solos para Bogotá yo verifico dónde está su familia , con quién vive, cuántos hermanos tiene, se hace el genograma para poder identificar que tan estructurada es la familia que tiene la persona. Una vez se miran los datos familiares, se empieza a hacer... ehh... a... a... a incluir los datos personales, entonces qué hobbies tiene, qué valores considera qué tiene ehh..., ya empezamos con los datos educativos, qué nivel de educación tiene ehh..., por qué le gusta esto, por qué no culmino tal carrera, por qué solo bachiller... por qué no acabo su bachiller, etc. Una vez terminamos la parte de educación empezamos con la experiencia laboral, lo que te digo..., entonces se empiezan a mirar ehh..., lagunas laborales, se miran ehh..., estabilidad laboral ehh..., se miran motivos de retiro mm..., más o menos de dos o tres empresas máximo, máximo, tres empresas ya... ya es mucho, pero bueno si se miran más o menos por 3 empresas. Después de esto se empiezan a evaluar cosas como fortalezas, como ehh..., mirar a ver si la persona posee alguna enfermedad, si... y pues si ya uno da como un... un impacto ¿no?. Aquí en esta

empresa, en ésta, estoy hablando de ésta solamente es muy importante la fuente de reclutamiento mm..., de dónde viene su hoja de vida, porque nosotros a veces necesitamos identificar si la persona trabaja con nosotros, bueno... esencialmente es mm..., eso lo que se hace en la entrevista ehh..., una vez la persona sale entonces se evalúa, se evalúan todos los aspectos, su actitud gestual, su postura corporal, su estabilidad laboral, su parte... su parte educativa, si cumple con el perfil, si él tiene familia estructurada, a veces hay cargos en los que unas familias estructuradas no les sirven. Una vez tenemos esto entonces ya cogemos las pruebas y empezamos a cruzar, y hay cosas que entre entrevista y pruebas se cruzan, por ejemplo, inestable emocionalmente o ansioso y nivel de ansiedad alto y la persona llega aquí toda... toda ansiosa. A veces uno no identifica en la entrevista que la persona está ansiosa y... y si presenta un nivel de ansiedad alto, entonces pues si..., o a veces allá presenta un nivel de ansiedad bajo y aquí está muy ansioso, entonces puede ser que ante imágenes de autoridad presenta ansiedad, etc., etc. Una vez tenemos eso entonces ya se procede a hacer la referenciación *¿Cuáles de los valores que el candidato cree que posee la llevan a usted a tomar una decisión?* No, los valores en realidad mm..., esa... eso es una pregunta que yo cruzo mucho con la referenciación laboral, si a mí me dicen “yo soy honesto” y salió por robo eso me preocupa, o sea, eso me diría... me diría... porque por lo general uno... cuando uno le dice *¿qué valores familiares considera que tiene?* entonces soy honesto, sincero, sencillo, responsable, y vamos a referenciarlo y entonces la persona dice: “no... ese es un irresponsable, él llegaba todos los días tarde, él aquí a veces hacia lo que quería y a veces no, a veces no nos... no tenía autoridad imagínese autoridad, que no nos hacía caso”, entonces uno mira a ver ante la autoridad como su comportamiento, y pues cuáles son sus factores motivacionales. Nosotros tenemos una prueba de motivación que nos mide muchas cosas que... muy importantes, esa prueba

nos mide... nos mide una... varias cosas, o sea varios aspectos motivacionales pero entre esos hay uno que me gusta mucho y se llama contenido al trabajo, y es la calidad del trabajo de la persona. Entonces a veces uno, tanto en la referencia, como en la entrevista, como en la prueba se da cuenta que la persona no es buena trabajadora mm..., entonces lo que te digo, uno pregunta los valores y la gente le va a decir los mejores valores, pero realmente los valores se identifican cuando uno sabe cómo le fue en su otro trabajo. Hay gente que dice no... muy honesto, muy cumplido, muy responsable..., esos mismos valores se están evaluando cuando hacemos la referenciación. Entonces si te das cuenta, el proceso de selección es integral, y uno como psicólogo debe pedalear las cosas desde la manera más imparcial y también, porque uno también a veces hay una persona que no le gusta nada pero tiene todas las habilidades mm..., a veces por ejemplo llegan personas con unos perfiles extraños, personas extrañas pero están perfectas para el perfil, y uno a veces como que no se ajusta porque mire no “pero esta persona por qué no se vino vestida de esta manera”, no pero “sí es un pintor o es un escritor” pues, cómo le... cómo va.... no es fácil... no es fácil mirar ehh..., la parte de cultura y evaluarla uno de acuerdo al perfil, por eso te digo que del perfil dependen muchas cosas. *¿Qué herramientas pueden utilizar los psicólogos para hacer que el proceso de selección sea integral?* Esencialmente mira, lo que pasa es que los procesos de selección a veces se vuelven muy... o sea mm..., uno se puede volver en un momento dado muy operativo y uno no debe perder eso ¿si?. Un proceso de selección es algo integral, algo que... en lo que uno quede satisfecho porque el éxito o el fracaso de un proceso de selección es que la persona perdure o no. Esencialmente lo que te decía, no perder como el concepto de que..., que porque ya hago..., porque mi proceso es como tan repetitivo, no perder como ese sentido de que uno tiene que ser imparcial, lo que te decía, el éxito o el fracaso de un proceso de

selección es que la persona perdure o no en de la compañía, que la persona sea idónea, cumpla con el perfil, que la persona sea lo que la compañía realmente está esperando, en cualquier compañía estoy hablando ¿no?. Entonces ehh..., si yo por ejemplo hago un proceso de selección mediocre, el día de mañana la persona no va a durar ni ocho días en ese trabajo o no va a cumplir o no es, no es la persona que realmente se... se espera. Entonces como no perder la esencia de que este es un proceso y que independiente que se hagan entrevistas, pruebas, referenciación, no deja de ser un proceso importante y no deja de depender del criterio nuestro, esencialmente ese es el sentido para cualquier psicólogo que es la selección. *¿Qué hace usted cuando se encuentra frente a personas, que por su nivel de ansiedad o de stress debido a la dificultad de encontrar un trabajo, terminan contándole su vida?* No, por lo general nosotros ehh..., nosotros dentro de organizacional tratamos de no hacer clínica ¿si?. Nosotros... mi formación es muy... muy amplia en clínica, yo soy de la universidad Konrad Lorenz, mi formación es muy amplia en clínica y uno identifica cuando la persona está realmente ansiosa o cuando la persona necesita más un psicólogo que un trabajo. Hace poco me sucedió, entonces que sucede, uno lo que hace es hacer una intervención en crisis muy pequeña, una intervención en crisis es decirle “¿por qué estás tan ansioso? ¿por qué...? ¿qué te pasa? ¿qué ha sucedido?”... no, “no que estoy mal, que no...” bueno, “tengo baja autoestima”, bueno... etc., yo por lo menos, por lo general los contacto con el Centro de Psicología Clínica de la Universidad que es una I.P.S. ¿si?. Entonces yo le digo bueno “preséntese, váyase para tal parte” y uno evalúa. Realmente lo que la gente necesita a veces es más un psicólogo que un trabajo ¿si?. Entonces a veces sin estabilidad emocional, no le permite al candidato ni que presente siquiera una entrevista bien, entonces uno... uno lo que evalúa es eso, decir bueno, esta persona no tiene la capacidad para venir a presentar una entrevista conmigo porque está bastante afectada

por otra situación. Uno la apoya pues en ese sentido, yo ehh..., esta persona la remití al centro psicología de la universidad ehh..., pues habrá otras personas que le hacen la intervención ¿no?, pero yo no sugiero que se haga intervención, esa no es la esencia de uno, uno debe hacer su proceso pero pues también uno... como una función social debe apoyar a la persona y debe tratar de identificar cuando la persona está mal o no, esta persona ese día quiso hablar mucho conmigo, “hablemos, hablemos, hablemos”, y yo estaba bastante ocupada y sin embargo la atendí. Pero cuando la vi yo me di cuenta que ella no necesitaba un trabajo, ella necesitaba otro tipo de cosas. Entonces eso también... eso... eso es parte como de la experiencia, hay cosas que sólo se aprenden con la experiencia ehh..., hay una prueba que nosotros llamamos... es una prueba que se llama SET, es una batería, cuando nosotros aplicamos eso... esa prueba, o sea, hay gente que es muy pila pero realmente no pasa la prueba, entonces, pero ¿por qué no pasa la batería?, porque es una prueba... hay gente inteligente pero que no pasa la prueba, porque definitivamente mide habilidades y las habilidades solamente se adquieren en ciertas situaciones, como el trabajar, el... el ir a hacer ciertas actividades que hacen que uno posea la habilidad, las habilidades son adquiridas ¿no? son aprendidas. Entonces uno..., hay cosas que solamente uno aprende, yo... yo... la persona puede ser muy inteligente, puede venir de la Universidad Nacional, de la que tu quieras, puede ser muy inteligente pero habilidades de pronto no las posee y eso es absolutamente normal.

*¿Qué tanta responsabilidad social deben tener los psicólogos que realizan procesos de selección?* Pues realmente la responsabilidad social es muy grande. ¿Por qué? Porque nosotros somos las responsables, de pronto en un momento dado, que la persona tenga una estabilidad o no la tenga, de hecho nosotros reflejamos mucho la... nosotros otra cosa que evaluamos o que yo evaluó en los procesos de selección es si la persona necesita o no el trabajo ¿si?. Eso puede ser un factor importante en el momento de

escoger a una persona. ¿Qué pasa cuando llega una persona que “no necesita el trabajo”... entre comillas, de acuerdo a los factores que uno evalúa a otra persona que si necesita el trabajo?. Muy posiblemente la persona que si necesita el trabajo va a tratar de dar más de sí en primer lugar, en segundo lugar es una persona que de pronto va a aceptar ciertas condiciones, mm...? Y en tercer lugar ehm..., es una persona que de pronto va ceder un poco más ante las exigencias de la empresa que la contrata, si ? Ehm..., pero como no se trata de que la persona se deje y nosotros la dominemos y no, esa no es la idea, sino se trata que la persona tenga una opción. Entonces cuando yo hago informes, por ejemplo, yo le hago informes a mis clientes del proceso de selección, yo le escribo al final la persona impactó en tal, su ejecución en pruebas fue adecuada o no adecuada, bueno lo que sea, ehm..., es una persona que tiene una familia estructurada etc., etc. Y al final ehm..., le digo necesita el trabajo. Ehm..., si no lo necesita simplemente pues yo simplemente no escribo nada, no, no es que no necesite el trabajo y entonces así no lo acepta nadie no?. Eso cuando nosotros le mandamos a un cliente. Cuando nosotros determinamos, tampoco vamos a escoger una persona por pesar, pero me parece que la parte social de uno es evaluar eso y saber que si la persona realmente tiene muchas responsabilidades económicas, tiene muchas ehh..., cosas y tiene también habilidades uno le ayuda o sea le ayuda en el sentido de que al menos tenga una opción. Ehh..., la forma de pedir trabajo es muy diferente en todas las personas. Pero de todas formas, ehh... uno no se debe dejar afectar por eso porque eso es ehh..., generar que uno de pronto se parcialice uno en el momento de selección, pero si puede pasar en un momento dado que uno si sepa que hay dos candidatos, que juntos tienen el mismo perfil y si uno necesita más el trabajo que el otro pues por responsabilidad social lo debemos escoger si? hablando de responsabilidad social no? A veces uno con la sola forma de la persona de solicitar trabajo, se da uno cuenta si la

persona necesita el trabajo o no. Hay personas que vienen a la entrevista como si nada, lo que te digo, uno valora de muchas formas si la persona necesita el trabajo o no, la presentación personal, mira que la persona puede venir con el vestido más viejo que tu te imagines pero mejor acomodado si? la persona puede venir ehh..., con una actitud displicente y eso, como que qué pereza estar acá si? mientras que otra persona puede llegar y sentarse y estar atenta a todas las preguntas que uno le hace así sean las preguntas más bobas si? porque a veces uno dentro de la entrevista también hace preguntas como mm..., cuénteme un poquito de usted? Y entonces a veces fortalezas y a veces no las encuentran, debilidades y a veces no las encuentran si? Ehh..., pero siempre la actitud gestual muestra mucho de la persona, cuando yo le pregunto responsabilidades económicas, no es yo soy una persona soltera, entonces yo ahí digo que tal vez no tiene responsabilidades y los papás le pagan todo pero cuando me dice “mire, es que mi mamá trabaja en casas de familia y mi papá es albañil ”, entonces yo ahí valoro bueno, y qué responsabilidades económicas, “no, entonces yo les ayudo con los servicios, con no se qué”. Tiene trabajo actualmente ? “no, no tengo trabajo”, es una persona que necesita. Fíjate que uno sí tiene formas de evaluar si la persona necesita o no el trabajo y eso uno nunca, o sea independientemente de que uno como psicólogo haga proceso de selección, haga clínica, organizacional, sea jefe o lo que sea uno jamás se puede desligar y quitar el casete de que uno es Psicólogo y que tiene una responsabilidad social si?, entonces mm..., pienso que uno si ayudaría mucho en un momento dado mm..., no sé si los demás psicólogos tiene el mismo concepto, pero al menos eso es lo que yo hago con los proceso de selección. *Cómo percibe usted el poder del psicólogo?* pues tanto como poder no, mm... pienso que los psicólogos somos imagen de autoridad para las personas que vienen aquí y que ellos saben que nosotros... o sea es como cuando uno hace una capacitación. Cuando tu haces una capacitación y te



paras al frente, hay que pensar una cosa, uno sabe lo que todos los que están en frente no saben, eso pasa exactamente cuando uno hace una selección, una entrevista etc., etc., solamente uno sabe que es lo que valora en la persona y que es lo que no se valora si? ehm..., entonces que sucede pues, pienso que más que un poder que uno tenga sobre la persona es más como una imagen de autoridad, ellos saben que uno valora cosas que uno como que, pues a veces la gente no tiene el concepto de lo que es un psicólogo, no entienden, mm..., no dimensionan, entonces piensan que el psicólogo es como un adivino o vaticina, unas cosas así, entonces suele suceder que ellos vean en uno como que huy! Este me va a pillar y es que no es que uno los pille sino que tiene sus formas de evaluar la información y para eso estudia uno tantos años si? *Qué aspectos éticos cree usted que debería manejar un psicólogo en un proceso de selección?* Pues de hecho hay un código de ética para el psicólogo, no? ehm..., pienso que la confidencialidad es muy importante ehm..., una vez no hace mucho tiempo, no, si hace ya tiempo, conocí a una persona ( un psicólogo), que le llegó alguien a entrevista mmm..., con cierta característica y esta persona salió y lo dijo a voz populi y todo el mundo supo “que la persona eso” y a mí eso me molesto mucho. Yo pienso que la confidencialidad en que la persona sea feo o bonita, como digo yo, “a veces loquillo”, porque a veces le salen a uno con sus indicadores clínicos y de todo, ehm..., lo que yo pienso es que a veces ehm..., uno debe de manejar muy bien la confidencialidad independiente de todos los factores éticos que uno maneje como psicólogo. También la imparcialidad, ehm..., hay una cosa no se como decirlo como aspecto ético pero tu sabes que en una compañía como ésta y en cualquier compañía en este momento y en esta etapa del país, llega mucho recomendado, si? entonces a veces a uno se le olvida que uno es psicólogo y que tiene que hacer un proceso de selección integral y ser imparcial y escoger a la persona idónea si? Entonces un aspecto ético es cómo, cómo

uno siempre evalúe los factores porque a veces muchas veces los recomendados no cumplen los perfiles si?, entonces, más que un aspecto ético, que saberse todo el código de ética del psicólogo y todo eso uno tiene que actuar de una manera imparcial. Pienso que la imparcialidad hace parte de la ética profesional, ehh..., pienso que uno debe ser también imparcial con el equipo de trabajo, sean compañeros, sea de jefe a subalterno, ehh..., sean las relaciones como sean, horizontales, verticales uno debe ser ético como psicólogo en un proceso de selección. Aquí somos muchos psicólogos y me parece que las relaciones deben ser adecuadas, que si yo pienso que el otro psicólogo no tiene las habilidades, hombre! para que me pongo yo a decirle que usted hace las cosas mal, contarle a la secretaria no es que este hace las cosa mal, hm.... Si por ejemplo a mi me piden hacer un proceso,”me pidieron uno, posiblemente van a echar gente porque me pidieron tal perfil”, eso es falta de ética, de profesionalismo y a veces sucede mucho en las empresas, te lo digo por experiencia. Pero hay muchas cosas que me han parecido impactantes, y es que no se respete al psicólogo, que no se respete por sus criterios y por todo. Uy! a veces pienso que nosotros mismos nos encargamos de que no nos respeten mm...? Nosotros mismos hacemos muchos comportamientos inadecuados que nos llevan a que las persona no nos tengan como imagen de autoridad y no respeten nuestra carrera y nuestra profesión, y eso ha sucedido, a veces se piensa que el psicólogo es como el opresivo, el que contrata , el que viene y hace la carpeta pero no miran el trasfondo de las cosas que uno hace un proceso de entrevista , que tiene en sus manos de pronto el plato y la cuchara de una familia y si uno no lo escoge bien, mm... y a veces siento que eso no se valora en las empresas, mm?

<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
<b>RECLUTAMIENTO</b>		1		
<b>SELECCIÓN DE HOJA DE VIDA</b>	<b>Vacios Laborales</b>	2	los vacíos laborales que tenga la hoja de vida.	Hoy en día el índice de desempleo es alto, por lo mismo los vacíos laborales de una persona se pueden entender pero cuando ya son de cinco o más años reflejan vacíos grandes, implicando que algo está manejando el candidato
		3	pues en este momento con el índice de desempleo pues tampoco puede uno ponerse de exigente,	
		4	pero mas o menos qué, hojas de vida del 98 hacia atrás pues ya me parece que es un vacío de 5 años	
	<b>Estabilidad Laboral</b>	5	también la parte de estabilidad laboral pues en este momento se están cambiando los criterios anteriormente	
		6	de pronto si una persona tenia muchos cargos en una hoja de vida era inestable laboralmente	
		7	En este momento la tendencia esta cambiando por qué, porque eh... se está creando mucho el empleo temporal	
		8	entonces eso hace que la persona sea mas adaptable y tenga pues como esas habilidades para la experiencia	
		9	pues mirar si que tenga como una secuencia en su hoja de vida porque de pronto si ha trabajado en diferentes cargos y no tiene pues como un nivel de proyección	
		10	pues en ese sentido si no considero que sea un candidato adecuado.	
	<b>Selección de la Hoja de Vida</b>	11	la hoja de vida, también la presentación de la hoja de vida.	La hoja de vida no solo debe tener la información del candidato sino que ésta sea clara y preferiblemente con foto, independientemente del formato que se esté utilizando, pues permite ver la presencia del candidato.
		12	La hoja de vida 1003 pues que sea una hoja de vida legible, pues limpia, también que tenga su foto porque es importante	
	<b>Coherencia de Datos Laborales</b>	13	la secuencia en la información ( de la hoja de vida)	La hoja de vida debe tener información que permita ver la vida laboral, profesional del aplicante y datos donde se pueda hacer verificación de los mismos .
		14	porque muchas veces las personas hacen unas hojas de vida súper incompletas,	
		15	pues realmente uno no puede desde ahí analizar la hoja de vida.	
	<b>Profesión</b>	16	Hay personas que mmm... por experiencia de la vida misma han resultado en cargos donde pues no han tenido relación con la carrera,	Se le dá valor a una persona que haya tenido cargos laborales no relacionadps con su carrera pero si que hayan tenido afinidad con su carrera, ya que esto mostraría proyección laboral de la persona.
		17	pero yo miro si que tenga ehh que sea una profesión afin a las labores que va a realizar o a las experiencias laborales que ha tenido preferiblemente.	
	<b>APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	<b>Perfiles</b>	18	de pronto pasar para pruebas psicotécnicas y pasar por un proceso a una persona que uno desde el comienzo se da cuenta que no, que no cumple con el perfil o que no tiene las habilidades.

<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
<i>APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</i>	<b>Complemento</b>	19	las pruebas es una herramienta, que me permite complementar el proceso, más no son toda, pues , no son como toda la verdad.	Las pruebas psicotécnicas a pesar que son una herramienta importante de predicción dentro del proceso de selección, no se les puede dar todo el crédito a la hora de tomar una decisión sobre el candidato ya que factores emocionales o externos pueden alterar los resultados, por lo cual las pruebas deben ser usadas como complemento del proceso.
		20	pues las pruebas psicotécnicas son un complemento pero muchas veces hay factores como la ansiedad, eh..mm o factores externos que en ese momento tiene la persona,	
<i>ENTREVISTA</i>	<b>Actitudes</b>	21	que sea una persona también que esté interesada por el proceso,	Las actitudes del candidato durante la entrevista deben reflejar que él está interesado en el trabajo y está dispuesto a aceptar las condiciones de el cargo vacante. Así mismo debe ser sumiso y estar abierto pero sin llegar a ser confianzudo lo cual se puede reflejar en la forma como se sienta. La actitud sumisa cobra dos valores, por un lado que no tome actitudes de sobradez y por otro lado las personas que son confianzudas y que quieren manejar la entrevista. Finalmente se aclara que la actitud sobradora de una persona no es la mejor en una entrevista.
		22	es decir, que tenga expectativas, que le llame la atención el proceso, porque hay personas que vienen pero, pero, o sea, como por no dejar	
		23	muchas veces, o sea, la persona indaga	
		24	pero tiene ehh..., hace muchas preguntas	
		25	y es importante que haga preguntas	
		26	pero de comienzo entonces la persona no se le muestra disponibilidad en cuanto a	
		27	o disponibilidad en cuanto a el proceso en general, ehh...	
		28	entonces le ponen pero a las cosas, entonces se ve que son personas pues que realmente no están muy interesadas sino vienen como por mirar a ver qué hay	
		29	Eh... pues muchas veces en la parte de, de motivación o no se encuentran muy convencidos realmente de lo que, de lo que quieren del cargo o con respecto a la parte salarial	
		30	ellos dicen si, si, si, yo acepto pero por la urgencia, por la premura, pero ehh..., realmente se ve que la persona va a abandonar fácilmente el cargo.	
		31	Ehmm... también actitudes como displicentes que tiene la persona en el momento del	
		32	no sé si será algo subjetivo pero pues también en esa parte considero que si está en evaluación, pues debe ser lo mas accequible posible	
		33	y ahí si hay muchas personas que, mm... en cierto modo son como irrespetuosas ó son	
		34	o sea, muchas vienen con actitudes displicentes entonces pues como que a uno le llena de dudas esas circunstancias	
		35	si es una persona pues que ya entra en una postura de sobrado,	
		36	es decir, hay personas que no más con el hecho de sentarse,	
		37	a veces algunos hombres cruzan la pierna y pues como si estuvieran en el club en visita,	
		38	las personas que son, mmm que son tan confianzudas que tú	
39	o que son personas que están en una entrevista y pues en ese momento no guardan distancia, o sea, somos iguales, pero en ese momento tienen que guardar sus límites, entonces pues llega pues de tú a tú			
40	y , o también pues empieza a querer manejar la entrevista, a querer saber más de lo que la información da, o sea empieza a manejar la entrevista			
41	O sea como sobradoras, me parece que no es la mejor actitud para hacer una			

<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
<b>ENTREVISTA</b>	<b>Manejo de Tiempo</b>	42	Considero que hay un riesgo porque pues tu estás de carrera y hay cosas que se te pueden escapar	Debido a la cantidad de entrevistas que se manejan en una empresa dedicada al proceso de selección, el manejo del tiempo es importante pues se debe distribuir bien para poder ahondar en aspectos importantes de la persona como la estabilidad el cual se refleja en la familia
		43	Si, eh... dentro de la entrevista ahondo en la parte, eh... personal, eh... pues ahondo más que todo pues como en la estabilidad que tenga la persona con respecto a su familia	
	<b>Familia / Valores</b>	44	los miembros con quien vive y la parte de valores.	Uno de los aspectos que más se valoran en la entrevista es la familia y los valores que se pueden encontrar en el candidato.
		45	Es como lo, lo mas importante	
	<b>Comprobación de Datos Laborales</b>	46	Lo que mas ahondo realmente es la parte laboral, eh... me parece bien importante mmm	La información que se busca comprobar más dentro de la entrevista es la de tipo laboral, ya que es en ésta en donde el candidato no escribe las fechas en las cuales laboró o los nombres de quienes fueron realmente sus jefes. Lo refleja que es en la entrevista donde se comprueba la validez de los datos de la hoja de vida, ya que los candidatos tienden a olvidar, omitir o agregar información.
		47	las fechas, porque la persona tiende a olvidarlas o no escriben las fechas,	
		48	..., los nombres de los jefes que han tenido	
		49	porque a veces la persona coloca a una persona, que esa no ha sido realmente su jefe	
	<b>Edad</b>	50	si es una persona joven pues ya es un poco más fácil	La edad es un determinante en cuanto a la justificación de vacíos laborales ya que en una persona joven es más fácil aceptarlos que en una mayor ya que no es justificable.
		51	pero si es una persona mayor, mmm... o sea, pues se ahonda mucho en la parte de	
		52	sobre todo vacíos, porque pues que significación le da a esos vacíos laborales.	
	<b>Presentación</b>	53	una parte, la parte de impacto personal, su presentación personal, eh... su expresión	La presentación resulta crucial en el momento de toma de decisiones ya que refleja para el psicólogo cómo puede desempeñarse la persona en el cargo vacante y así mismo debe acercarse al perfil que busca el cliente. Existen características específicas de cómo debe y cómo no debe ser la presentación de la persona: el cabello es una de ellas; especialmente en los hombres ya que una persona de este género es rechazada inmediatamente, la ropa adecuada sin tampoco exceder en lujos y omitiendo el uso de escotes y minifalda en las mujeres. En el hombre se acepta de cierta forma el no uso de la corbata, pero así mismo el uso de zapatos deportivos no es aceptado para una entrevista. Tanto las manos como los zapatos son otra característica que resulta de gran valor ya que pueden causar un impacto agradable o desagradable para el entrevistador.
		54	En la presentación personal?, bueno, pues considero que es importante el manejo del	
		55	la parte de maquillaje pues que no sea muy exagerado, pero tampoco pues que sea.	
		56	Una persona que va a ser, a trabajar en una recepción, en una oficina de atención, pues que tenga, ehmm... un maquillaje prudente, adecuado.	
		57	Ehh... las uñas también me parecen bien importantes, su vestuario. Ehh... no necesita de pronto un vestuario pues muy lujoso pero si que sea mmm..., que sea acorde, que sea, eh..., que no sea un escote muy pronunciado o una minifalda muy alta	
		58	No aplica porque no va a ser agradable a los clientes y, pues eh... va a ser una, o sea, en cierto modo, o sea, como que no sirve para este tipo de cargo, si?.	
		59	Ehh..., o de pronto, eh... que tenga sandalias, o que tenga unos colores pues que no	
		60	entonces considero que no, es una falta ya de estética para el cargo, pues sin llegar a juzgar a la persona,	
		61	pero realmente, eh... pues considero que son requisitos importantes en un cargo, que también, que también son motivos de descarte.	
62		Pueden haber cargos en donde no se atiende público, pero pues que igualmente pues a mí me parece que hay cualidades básicas de presentación personal		
63		que, mmm pues, que son importantes como para tener en cuenta en una etiqueta y en un		
64		pero eh... tampoco que sea pues la persona super refinada, que venga con el vestido,		
65		no, o sea, una persona puede venir sencilla pero pues que sepa combinar su vestuario,		
66		ehh... que sepa arreglarse su cabello, sus uñas, su maquillaje, eh... de la manera más		
67		pero pues de todas maneras que sea agradable, que tenga un impacto agradable		

<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
		68	Ehh..., en los hombres también el cabello	
		69	o sea, el cabello corto.	

<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
<b>ENTREVISTA</b>	<b>Presentación</b>	70	De una veo una persona con el cabello largo y lo rechazo	
		71	pues o sea, de pronto hay personas que son muy pilas y todo, pero en este momento yo sé que el cliente no me puede recibir una persona así	
		72	ehh... también el rostro, pues que venga afeitado	
		73	que venga, ehh..., no necesariamente debe venir en corbata, puede venir en un sport, ehh...	
		74	Ehh...mmm, que se venga en tennis a una entrevista, pues no es lo adecuado	
		75	En alguna ocasión vino una persona con, con, al medio hablar tenía un piercing en la lengua?, o sea, bien escondido y venía en sandalias, o sea, y era una persona recomendada de otra persona y dije ¿esta persona como que se pasó en recomendarla porque pues viene en una presentación que no es adecuada para una entrevista.	
		76	Ehmm... también en la parte de presentación influyen mucho los tatuajes	
		77	por ejemplo una persona, que va a destaparse los brazos y que tenga tatuajes, los	
		78	en los hombres... no, pues también que tenga una presentación que sea ehh... que sea pues como elegante?	
		79	que sea una presentación acorde, ehh... que también sepa combinar los colores,	
		80	ehmmm... los zapatos también, me parecen importantes que estén lustrados o pues lo	
	81	las uñas también, me parece importante, sea hombre o mujer, las manos es una carta de presentación que considero importante		
	<b>Lenguaje no verbal</b>	82	Ehh... también las personas demasiado ansiosas o que no te miran	El contacto visual es importante dentro de una entrevista ya que es el reflejo de varias cosas como: ansiedad del candidato, que esté ocultando información, timidez o evitando contacto: Este contacto revela no solo lo anterior sino que el psicólogo puede predecir que la persona no podrá ejercer cargos donde se necesite una expresión adecuada.
		83	mirar a ver que impacto, si el candidato se muestra pasivo o si se muestra ansioso en la entrevista	
		84	entonces eso es buena y pueden haber cargos donde la persona necesite una adecuada expresión	
		85	bueno, una cosa es lo que yo te digo con la mirada o que este hablando y que este mirando hacia otro lado	
		86	entonces me parece que está como evitando, evitando la situación, o está planeando que va a responder	
	<b>Lenguaje no verbal</b>	87	Me gusta por ejemplo las personas que son abiertas, de pronto que mueven sus manos, como que se dan y se dan	Un candidato que se expresa con las manos, es una persona abierta, dispuesta a darse. Así mismo es una persona que refleja honestidad, por lo cual la expresión no verbal habla más de él que la misma información que puede estar transmitiendo.
		88	Entonces son personas que considero que son honestas y están transmitiendo la información adecuadamente	
<b>Evaluación de Incidentes Críticos</b>	89	Entonces puedes analizar a la persona en diferentes circunstancias, en una situación de trabajo, en una situación personal, cómo ha actuado ante esa situación, ehh, qué pensó, qué sintió, ehh, cómo debería haber actuado,	Las entrevistas de incidentes son una forma más de complementar el proceso de selección que permite al psicólogo predecir el desempeño del candidato en la vacante.	
	90	Estas son las entrevistas de incidentes críticos.		

<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
<b>TOMA DE DECISIÓN</b>	<b>Ética</b>	91	hacia la incertidumbre, mejor espere y aplaze y tome o mire otros candidatos porque de pronto, si tu vas a tener muchas dudas en cuanto a esa persona, ocurre que posteriormente le va mal o algo pasa con esa persona	Cuando el psicólogo no está seguro o tiene dudas sobre un candidato en su proceso de selección, prefiere esperar y aplazar para ver a otros candidatos o simplemente acortar el proceso de la persona ya que para ambos y para la empresa sería perjudicial y no sería ético mandar a una persona de la cual no se está seguro que puede llenar las expectativas del perfil para el cargo vacante.
		92	lo que hago es acortar la entrevista y realmente la descarto porque realmente no me parece que sea la más adecuada. Por eso una persona que está en un cargo de confidencialidad, una secretaria, si eso es en una entrevista, cómo será en el cargo, eso básicamente	
	<b>Congruencia</b>	93	puede ser una Hoja de vida muy buena pero si también tuvo un desempeño muy pobre en las pruebas psicotécnicas, o sea, de todas maneras no está siendo congruente con...	La congruencia se refiere a que el desempeño de la persona en cada etapa del proceso de selección debe reflejar cierta estabilidad en su desempeño ya que si hay aspectos muy marcados, se puede predecir que la persona no va a llenar las expectativas del cargo.
		94	Ehh, si pues claro que también o sea, si ya son aspectos que son exagerados, donde yo veo que definitivamente la persona como que está desenfocada de cargo	
	<b>Objetividad / Subjetividad</b>	95	o.. ya son cosas muy exageradas porque tampoco es la forma de ser de la persona y uno tiene una manera muy diferente y estaría siendo subjetiva	La objetividad del psicólogo en el momento de tomar una decisión esta dada al cumplir todas las fases del proceso de selección ya que se obtuvo la información bajo el seguimiento de todas las etapas del mismo. Así mismo la objetividad se da al buscar un segundo calificador sobre un candidato del cual se tiene dudas a un colega. La subjetividad se da cuando el impacto del candidato durante la entrevista no fué bueno debido a actitudes negativas de éste.
		96	Bueno yo creo que , ehh, en cierto modo prima más la objetividad porque se tiene en cuenta todas las fases del proceso,	
		97	ehh, podría ser subjetiva cuando de pronto ya personas "que te cayó mal en la entrevista o que tuvo alguna actitud negativa"	
		98	porque quisieras que tu lo corroboraras para de pronto, no llegar a una conclusión	
		99	pero entonces yo trato en ese sentido, si ya veo que yo no puedo manejar la situación, entonces trato de pasársela a otra persona, "dame el concepto porque a mí me parece",	
		100	Después de la entrevista me parece muy importante completar el proceso con la verificación de referencias o sea, yo no mando un candidato si no tiene una verificación de referencias porque pues la entrevista puede dar información que me está ocultando, entonces lo paso a confirmación a la parte de verificación de referencias y si ya se ha pasado todo el proceso, entonces ya lo envío como candidato	
	<b>Clientes</b>	101	El proceso de decisión entonces lo tiene el cliente en este momento.	A pesar que es el cliente quien finalmente toma la decisión sobre cual candidato llena el perfil del cargo vacante, el psicólogo también influye en estas decisiones ya que éste también maneja unos criterios para tomar decisiones.
		102	Si ya son clientes por suministro de personal, que es la otra modalidad, entonces si ya tenemos que estar muy regidos al criterio del cliente,	
		103	hay clientes que son demasiados exigentes y que hay cosas que de pronto que tú crees que se cumple con todas las características del perfil	
		104	pero para el cliente no le gusta y no le gusta y muchas veces uno no se da cuenta también que ellos , son cosas muy subjetivas, que por decir, es un buen candidato, tiene una buena experiencias pero al cliente no le generó empatía	
		105	no le gustó pues como la manera como se fue vestido ese día, entonces, pues ahí es como complicado	
		106	porque pues te dicen, pero a mí cuando lo tuve en entrevista pues no se presentó así	



<i>MATRIZ No. 1</i>				
<i>CATEGORÍAS</i>	<i>SUB CATEGORÍAS</i>	<i>No. DE FRASES</i>	<i>FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1</i>	<i>INTERPRETACION</i>
		107	entonces te piden más de diez personas para un solo proceso y es algo muy desgastante, pero ya entonces uno empieza a notar que también es como inconveniente en el criterio que tiene el cliente para evaluar.	
<i>TOMA DE DECISIÓN</i>	<b>Evaluación del Candidato (Factores Determinantes)</b>	108	a mí me parece excelente ahorita con lo que estoy viendo de competencias que se maneje también esa parte en donde tu tienes unos perfiles, tienes unas competencias que debe cumplir la persona,	La evaluación no solo permite evaluar a la persona por lo que es capaz si no también permite complementar todo un proceso de selección dándole así más valor a las gestiones que se realizan en recursos humanos.
		109	entonces estás evaluando a la persona, no solamente por lo que es cómo persona , sino por lo que puede llegar a desempeñarse en su cargo	
		110	en donde tu tienes que entrevistar a la persona teniendo en cuenta sus habilidades y las situaciones exitosas o las situaciones de fracaso que la persona ha tenido.	
		111	Si, ya complementando con la parte de competencias, entonces ya es algo adicional que entra en un proceso de selección	
		112	Considero que es la parte de entrada de todo un proceso de planificación de recursos humanos.	
	<b>Responsabilidad Social y/o Empresarial</b>	113	Si tu seleccionas la persona inadecuada pues vas a dañar a todo el resto de la cadena del proceso porque tu le estás suministrando un candidato, se lo estás suministrando al área de compensación	Al tomar una decisión sobre el candidato ideal o así mismo rechazar a uno que no vaya a llenar las tareas del cargo vacante, finalmente se está afectando toda una organización , a una sociedad y sobre todo la proyección laboral del candidato.
		114	se lo estás suministrando al área de compensación y salarios para que esta área lo valore y le dé un salario, le estás suministrando también al área de desarrollo humano que trabaja la parte de capacitación y de proyección de esta persona	
		115	Esto también afecta la parte de planes de carrera, si no es una persona adecuada no vas a poder hacer como una, hacerle un plan para que la persona pueda tener una posibilidad de ascenso	

## Apéndice F

MATRIZ No. 2					
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN	
RECLUTAMIENTO	Selección de la hoja de vida	1	Depende del perfil que nosotros vayamos a utilizar, se hace, se utiliza una fuente de reclutamiento diferente.	La fase inicial del proceso no es desarrollada por los psicólogos, ya que hay otra área que se encarga de recibir las hojas de vida y definir los perfiles para enviarlos directamente a los psicólogos que deben desarrollar el proceso de selección. El reclutamiento es considerado un proceso de mayor cuidado si se llegara a comparar con otras organizaciones.	
		2	ellos ( el area de requerimiento) nos especifican el perfil, como es exactamente		
		3	que nivel de estudios ( debe tener el candidato)		
		4	que experiencia debe tener la persona, ehh		
		5	en que rango de edad ( debe estar el candidato)		
		6	que sexo ehh... ( debe tener el candidato)		
		7	Aquí en esta empresa, en ésta, estoy hablando de ésta solamente es muy importante la fuente de reclutamiento mm..., de dónde viene su hoja de vida,		
SELECCIÓN DE LA HOJA DE VIDA	Nivel de estudios	8	cuando llegan aquí a nuestra área, nosotros miramos por ejemplo nivel de estudios	El nivel mínimo de estudios para aceptar una hoja de vida, es que el candidato sea bachiller, aún cuando el cliente solicite candidatos que no lo sean, en realidad se observa que la norma, es no tener en cuenta esas hojas de vida, pero para ciertos casos sí se utiliza	
		9	si a nosotros una hoja de vida de una persona que no sea bachiller y tenga un perfil de oficina no nos sirve, porque es una persona que no nos van a admitir en ninguna parte,		
		10	ehh..., para nosotros es importantísimo que sean bachilleres porque no hay sino un solo cliente que nos pide personas mm..., ehh..., que no sean bachilleres		
	Vacíos Laborales	11	hh..., lagunas laborales, ehh..., miramos lagunas laborales, eso es importante porque a veces una persona de treinta y ocho años que tenga una experiencia mm..., por decir en el año noventa y siete y que vuelva a tener una experiencia en el año 2003 es una laguna laboral bastante grande y nosotros esas hojas de vida, ehh..., realmente no nos sirven.	Se entiende por vacío o laguna laboral, a aquel lapso de tiempo que hay entre un trabajo y otro, que en este caso específicamente, se considera un aspecto importante para descartar o seguir con el proceso de selección. Este psicólogo considera motivo de descarte de la hoja de vida un vacío de 6 años.	
		Barrio	12	adicionalmente ehh..., otros criterios como barrio,	Estos dos aspectos toman una importancia de tipo excluyente, es decir, que puede que el candidato tenga muchas características a favor para ser escogido pero si vive en una " zona roja", es eliminado del proceso.
			13	mirar si son zonas rojas	

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	Nivel de importancia	14	A ellos (los clientes) les sirve de pronto en que nivel la persona distorsiona la prueba pero quien define qué pruebas se le va aplicar a la persona soy ehh..., yo o sea es el psicólogo si?	Se puede observar una necesidad de control del proceso en decidir que pruebas se aplican y que pruebas no se aplican, siendo conscientes que la decision final en la mayoría de los casos es del cliente y no del psicólogo. Aunque se presenta cierta autonomía en el estudio de la prueba, el pensamiento no gira en evaluar estados clínicos del candidato.
		15	nosotros no le damos porcentaje realmente. ( a las pruebas de selección)	
		16	las pruebas son una herramienta que nos ayudan mucho, pero la entrevista, el impacto en la entrevista también es muy importante.	
		17	yo tomo ciertos factores del 16PF que realmente medirían lo que yo necesito para ese perfil mm..., y no ponerme a decir no es que el señor es inestable emocionalmente, y es un poco astuto y es mm..., tiene un nivel de ansiedad bajo, cuando a ellos no les sirve.	
ENTREVISTA	Vacíos Laborales	18	Una vez terminamos la parte de educación empezamos con la experiencia laboral,..., entonces se empiezan a mirar ehh..., lagunas laborales,	Se tiene en cuenta este aspecto nuevamente en la fase de entrevista ya que el psicólogo demuestra que pretende corroborar esa laguna laboral en esta fase. Se puede presentar una contradicción cuando manifiesta las posibles razones por las que se pueden presentar lagunas laborales actualmente.
		19	porque yo por los menos cuando ya estoy en la entrevista yo les miro mucho lagunas laborales,	
		20	yo le digo ( al candidato) que hizo del 91 al 92 cuando la persona tiene 50 años,	
		21	o que hizo del 91 al 94, porque a veces la laguna es grande,	
		22	ehh..., no tanto porque yo entiendo que hay lagunas laborales por la situación económica del país, pero yo si los... como que los fusilo mucho con las lagunas laborales,	
	23	( cuando una persona ha tenido laguna laboral), simplemente lo que me dice o lo que me muestra es que la persona tiene una laguna laboral no justificada y que de pronto es una persona que no sería adecuada para un cargo en un momento dado, dependiendo el cargo; pero como se avalan más cosas, ¿listo?.		
	Referenciación	24	y mm..., pues tomamos los datos esenciales, el impacto de la persona, o sea varios datos, mm...,	La referenciación inicial puede entenderse como una relación visual del candidato en el momento de la entrevista, donde el psicólogo observa y se genera una primera impresión. El proceso de referenciación no lo hace directamente el psicólogo y dado que no obtiene los datos principalmente de la fuente el proceso se afecta por falta de información.
		25	también hay una persona en la compañía que se encarga de la referenciación. Se referencia siempre la última empresa.	
		26	cuando ya se ha referenciado la última pues también eso es un criterio importante para nosotros	
		27	también es importante si la persona ha trabajado con nosotros, referenciarla con los mismos jefes de acá de producto de las otras empresas o nosotros mismos	

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
ENTREVISTA	Presentación personal	28	ehh...criterios como mm,, lo que te digo, la presentación personal	La presentación en jeans de un candidato genera en el psicólogo ideas de rechazo. Se observa una relación directa entre necesidad de trabajo y presentación personal, es como si dicha presentación mostrara que tan necesitado está el candidato de trabajo. Pueden surgir una serie de suposiciones con base en la forma de vestir: esta persona si necesita el trabajo, no sabe porque está aquí, no necesita el trabajo, y otras suposiciones más. La palabra inadecuada puede sugerir muchas interpretaciones.
		29	En primer lugar la presentación personal; una persona que viene a una entrevista con chaqueta de jean, con jean, con (no se qué) ....o sea, es una persona que deja mucho que desear ¿si?.	
		30	y uno a veces como que no se ajusta porque mire no "pero esta persona por qué no se vino vestida de esta manera"	
		31	uno valora de muchas formas si la persona necesita el trabajo o no, en la presentación personal,	
		32	mira que la persona puede venir con el vestido más viejo que tu te imagines pero es mejor acomodada, si?	
		33	Cuando llegan las hojas de vida a reclutamiento nosotros tenemos en cuenta varias cosas,mm..., si una niña tiene un perfil de eh... impulsadora, mercaderista y tiene una presentación personal inadecuada nosotros no la tenemos en cuenta,	
		34	el impacto de qué, de la presentación personal, su postura corporal eh... en la forma como se sienta, como me habla, como...	
		35	a veces por ejemplo llegan personas con unos perfiles extraños, personas extrañas pero están perfectas para el perfil	
		36	porque a uno también a veces hay una persona que no le gusta nada pero tiene todas las habilidades	
	37	Una vez entra la persona yo lo primero que miro es el impacto,		
	38	pueda que de acuerdo al perfil como tú estás diciendo, si viene un operario, una persona operativa, es muy... como normal que su presentación personal no sea con corbata y todo porque es una persona operativa ¿si?,		
	Lenguaje no verbal	39	pero, si por ejemplo que venga pues adecuado, o sea que venga como para una entrevista, con la actitud y la disposición.	El candidato debe estar en plena disposición para la entrevista, sus actitudes deben ser las mejores, gestos perfectamente adecuados para la ocasión, porque cualquier paso en falso puede ser totalmente perjudicial para la decisión. Es un factor que surge de la observación y de qué significado le dé el psicólogo a ciertos ademanes.
		40	Otra cosa que se mira mucho es la actitud verbal ¿si?	
		41	la parte gestual..., la actitud no verbal es importantísima también evaluarla,	
		42	Ehh..., pero siempre la actitud gestual muestra mucho de la persona	
43		Y la otra es la... la... pues la parte física... la parte gestual de la persona, entonces por ejemplo ademanes		

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
ENTREVISTA	Lenguaje no verbal	44	entonces es mm..., ehh..., aparte de la... de la... de la presentación personal, entonces viene ( el candidato) comiendo chicle, viene o sea, haciendo varias... como que habla y como que, “que pereza estar acá” ¿si?, y eso es importante.	En esta forma de expresión no verbal, el candidato puede dar a entender que su necesidad de trabajo no es tan relevante como sí puede serlo para otro potencial candidato. La pasividad es un mal indicador de selección, al igual que la ansiedad. El candidato no debe presentar estas características, porque afectan el proceso.
		45	mirar a ver que impacto, si ( el candidato) se muestra pasivo o si se muestra ansioso en la entrevista	
		46	una persona viene por lo general ehh..., interesada a una entrevista ¿si?, pero si la persona viene con cero interés, yo... eso ya me... yo... eso es algo que yo empiezo a evaluar ¿cierto?	
	Lenguaje verbal	47	Cuando yo le pregunto responsabilidades económicas, no es que " yo soy una persona soltera", entonces yo ahí digo que tal vez no tiene responsabilidades y los papás le pagan todo	El psicólogo asume a partir de la expresión de una sola frase, si el candidato necesita en realidad el trabajo o no y a partir de ese momento se focaliza más en esa necesidad. Además, si hay expresiones que denoten que el psicólogo pierde su status, se inicia la evaluación de dicho candidato. El psicólogo es un símbolo de autoridad que debe ser respetada. Y esa sumisión, ese lenguaje le demuestra al psicólogo la necesidad de trabajar, y en este aspecto, la expresión y las palabras cobran un nuevo sentido porque en su forma de expresarlas permiten dar más fundamentos para la decisión.
		48	Pero cuando me dice “mire, es que mi mamá trabaja en casas de familia y mi papá es albañil ”, entonces yo ahí valoro bueno, y qué responsabilidades económicas, “no, entonces yo les ayudo con los servicios, con no se qué”.	
		49	Entonces por ejemplo mm..., llegar y... y ver... sentarse ehh..., “como tú estás”	
		50	Por ejemplo..., o por ejemplo mm..., “como que no me interesa”	
		51	Ó como que yo le hago una pregunta y “usted por qué me pregunta eso” (responde el candidato)	
		52	(Observo) si realmente no sabe manejar las situaciones o se le olvidan las cosas si ... si	
		53	A veces uno con la sola forma de la persona de solicitar trabajo, se da uno cuenta si la persona necesita el trabajo o no.	
		54	Hay personas que vienen a la entrevista como si nada	
		55	Verifico si hay familia estructurada	
		56	una vez ehh..., mire la familia estructurada, yo... por lo menos ellos cuando se vienen solos para Bogotá, yo verifico: dónde está su familia , con quién vive, cuántos hermanos tiene	
	Estructura familiar	57	se hace el genograma para poder identificar que tan estructurada es la familia que tiene la persona	La estructura familiar hace referencia a la estabilidad familiar del candidato con base en la realización de un genograma familiar.
Educación		58	ya empezamos con los datos educativos, qué nivel de educación tiene ehh..., por qué le gusta esto, por qué no culminó tal carrera, por qué solo bachiller... por qué no acabó su bachillerato, etc.	Hay una indagación permanente y necesaria para ahondar en el requisito básico, que se refiere a la obtención del bachillerato del candidato.

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
ENTREVISTA	Experiencia laboral	59	se miran ehh..., estabilidad laboral ehh..., se miran motivos de retiro mm..., más o menos de dos o tres empresas máximo, máximo, tres empresas ya... ya es mucho, pero bueno si se miran más o menos por 3 empresas	La experiencia laboral cobra su sentido en la medida en que se evalúen los motivos de retiro, más no se hace referencia a lo aportado o lo aprendido. Se demuestra también la influencia de la referenciación.
	Valores	60	por lo general uno... cuando uno le dice ¿qué valores familiares considera que tiene? entonces soy honesto, sincero, sencillo, responsable, y vamos a referenciarlo y entonces la persona dice: "no... ese es un irresponsable, él llegaba todos los días tarde, él aquí a veces hacia lo que quería y a veces no, a veces no nos... no tenía autoridad imagínese autoridad, que no nos hacía caso",	Se presenta una confrontación entre lo que dice el candidato en la entrevista y lo que se demuestra en el momento de verificar los datos y hacer la referenciación. Es un ejemplo presente en los procesos de selección.
	Actitud	61	la persona puede venir ehh..., con una actitud displicente y eso, como que qué pereza estar acá si? mientras que otra persona puede llegar y sentarse y estar atenta a todas las preguntas que uno le hace así sean las preguntas más bobas si?	El candidato debe reflejar una postura lo suficientemente dócil para ser considerado.
		62	porque a veces uno dentro de la entrevista también hace preguntas como mm..., cuénteme un poquito de usted?	La displicencia puede ser percibida por el psicólogo como un factor para descartar al candidato.
		63	entonces a veces fortalezas y a veces no las encuentran (los candidatos), debilidades, y a veces no las encuentran, si?	
	Clientes	64	hay clientes que son muy específicos y que ellos dicen no si la persona mm..., ha salido..., por ejemplo un banco, yo manejo el Banco Agrario, y el banco ehh..., la persona puede ser excelente, todas las habilidades las puede tener, pero si la persona está reportada en SISBEN esa persona no entra al Banco Agrario, ¿si?	Aunque el psicólogo refleja dicha autoridad sobre el candidato, la decisión final corresponde al cliente, que es quien solicita la contratación. En este momento no vale la apreciación del psicólogo porque en última instancia no es quien decide. El factor que determina la decisión es lo que dicta el cliente y no el psicólogo.
		65	Fíjate que uno sí tiene formas de evaluar si la persona necesita o no el trabajo y eso uno nunca, o sea independientemente de que uno como psicólogo haga proceso de selección, haga clínica, organizacional, sea jefe o lo que sea uno jamás se puede desligar y quitar el casete de que uno es Psicólogo y que tiene una responsabilidad social si?	Esta frase demuestra apertura y el tener presente en cada momento de selección en cuenta como psicólogo .

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
TOMA DE DECISIÓN FINAL	Confrontación con pruebas psicotécnicas	66	Una vez tenemos esto ( los factores del candidato) entonces ya cogemos las pruebas y empezamos a cruzar	El psicólogo inicia entonces una comparación entre los resultados de la prueba y lo que evaluó en la entrevista para determinar niveles de similitud y seguir en la construcción de la decisión final. Ya en esta parte el psicólogo sabe que parte del proceso determina mas la decisión, si la entrevista o las pruebas psicotécnicas.
		67	hay cosas que entre entrevista y pruebas se cruzan, por ejemplo, inestable emocionalmente o ansioso y nivel de ansiedad alto y la persona llega aquí toda... toda ansiosa	
		68	uno le tiene que dar el peso de acuerdo al nivel, a las pruebas yo le daría un 50-50 con respecto a la entrevista ¿sí?, pero a veces las pruebas pesan más a veces la entrevista pesa más si?, depende mucho del perfil y depende cómo de esos factores que solamente uno como psicólogo sabe que llevan ¿sí?.	
		69	Entonces que sucede, que a veces pesan más las pruebas, a veces puede pesar más la entrevista, a veces pesa más la referenciación	
	Percepción del proceso	70	uno debe saber identificar a qué le da más peso en un proceso de selección diferente.	La idea que tiene el psicólogo del proceso de selección es cualitativa y lo considera esencial, razón por la cual considera que en ciertos casos la decisión dependerá de la entrevista y otras veces de las pruebas psicológicas.
		71	Entonces fíjate que a veces eso es como muy... eso es lo cualitativo del psicólogo	
		72	eso es lo cualitativo ( la toma de decisión) porque esa es la parte que es como la esencia del proceso de selección,	
		73	Entonces si te das cuenta, el proceso de selección es integral,	
	Necesidad del trabajo	74	nosotros otra cosa que evaluamos o que yo evaluó en los procesos de selección es si la persona necesita o no el trabajo ¿sí?. Eso puede ser un factor importante en el momento de escoger a una persona,	La evaluación de la necesidad laboral del candidato es un factor que le ayuda al psicólogo a tomar una decisión adecuada y para eso se vale de estos tres factores para sustentar esta afirmación. Además, destaca su decisión frente al cliente mediante apartados escritos.
		75	Muy posiblemente la persona que sí necesita el trabajo va a tratar de dar más de sí en primer lugar,	
		76	en segundo lugar es una persona que de pronto va a aceptar ciertas condiciones, mm...?.	
		77	Y en tercer lugar ehm..., es una persona que de pronto va a ceder un poco más ante las exigencias de la empresa que la contrata, si?	
		78	yo le escribo al final ( al cliente), la persona impactó en tal, su ejecución en pruebas fue adecuada o no adecuada, bueno lo que sea, ehm...	
		79	Y al final ehm..., le digo ( al cliente) necesita el trabajo ( el candidato)	
80		es una persona que tiene una familia estructurada etc., etc.		

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
TOMA DE DECISIÓN FINAL	Evaluación final	81	(se evalúa) su actitud gestual	Esta evaluación se realiza una vez el candidato ha terminado el proceso y ha abandonado la oficina. Proceso que es considerado elemental para poder tomar la decisión adecuada
		82	( se evalúa) su postura corporal	
		83	( se evalúa) su estabilidad laboral,	
		84	( se evalúa) su parte... su parte educativa,	
		85	( se evalúa) si cumple con el perfil,	
		86	( se valúa) si el ( candidato) tiene familia estructurada , a veces hay cargos en los que unas familias estructuradas no les sirven.	
	Estabilidad emocional	87	A veces uno no identifica en la entrevista que la persona está ansiosa y... y si presenta un nivel de ansiedad alto, entonces pues si... ,	El psicólogo puede determinar que un nivel de ansiedad alto puede significar inestabilidad emocional fuerte, lo que impide que el candidato siga en el proceso. Ya el psicólogo descarta la posibilidad de continuar evaluando laboralmente para recomendar una evaluación clínica del candidato.
		88	Realmente lo que la gente necesita a veces es más un psicólogo que un trabajo ¿si?.	
		89	Entonces a veces sin estabilidad emocional, no le permite al candidato ni que presente siquiera una entrevista bien	
		90	entonces uno... uno lo que evalúa es eso, decir bueno, esta persona no tiene la capacidad para venir a presentar una entrevista conmigo porque está bastante afectada por otra situación.	
		91	o a veces allá ( el candidato) presenta un nivel de ansiedad bajo y aquí está muy ansioso, entonces puede ser que ante imágenes de autoridad presenta ansiedad, etc., etc.	
	Etica del candidato	92	los valores en realidad mm..., eso... eso es una pregunta que yo cruzo mucho con la referenciación laboral	Se observa una relación directa entre referenciación y ética del candidato. El psicólogo depende totalmente de esta área para confrontar sus tesis y sus evaluaciones, que en este caso en particular son los valores que el candidato cree que posee.
		93	si a mí me dicen "yo soy honesto" y salió por robo eso me preocupa,	
		94	uno pregunta los valores y la gente le va a decir los mejores valores, pero realmente los valores se identifican cuando uno sabe cómo le fue en su otro trabajo.	
		95	Hay gente que dice no... muy honesto, muy cumplido, muy responsable..., esos mismos valores se están evaluando cuando hacemos la referenciación.	
96		entonces, más que un aspecto ético, que saberse todo el código de ética del psicólogo y todo eso uno tiene que actuar de una manera imparcial.	La imparcialidad es precisamente no otorgarle el mismo valor a un aspecto en particular en diferentes circunstancias.	
97		Pienso que la imparcialidad hace parte de la ética profesional,		



## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
TOMA DE DECISIÓN FINAL	Ética del psicólogo	98	y uno como psicólogo debe pedalear las cosas desde la manera más imparcial	El texto hace referencia a la responsabilidad ética y el pensar que independientemente de la forma de hacer el proceso y de utilizar una o varias herramientas, lo importante es que el candidato sea el indicado para el cargo indicado. Este aspecto le da mayor sentido al proceso de selección realizado por los psicólogos.
		99	no perder como ese sentido de que uno tiene que ser imparcial,	
		100	Un proceso de selección es algo integral, algo que... en lo que uno quede satisfecho porque el éxito o el fracaso de un proceso de selección es que la persona perdure o no.	
		101	lo que te decía, el éxito o el fracaso de un proceso de selección es que la persona perdure o no en de la compañía,	
		102	Entonces como no perder la esencia de que este es un proceso y que independiente que se hagan entrevistas, pruebas, referenciación, no deja de ser un proceso importante y no deja de depender del criterio nuestro, esencialmente ese es el sentido para cualquier psicólogo que es la selección.	
	Responsabilidad social y /6 empresarial	103	Pues realmente la responsabilidad social es muy grande.	Cuando el psicólogo tiene candidatos recomendados la responsabilidad social es aún mayor porque en la mayoría de los casos los recomendados no cumplen con los requisitos básicos que exige el cargo.
		104	Por qué? Porque nosotros somos las responsables, de pronto en un momento dado, que la persona tenga una estabilidad o no la tenga,	
		105	entonces ( cuando la persona es recomendada),a veces a uno se le olvida que uno es psicólogo y que tiene que hacer un proceso de selección integral y ser imparcial y escoger a la persona idónea si?	
		106	Entonces un aspecto ético es cómo, cómo uno siempre evalúe los factores porque a veces muchas veces los recomendados no cumplen los perfiles si?,	
	Responsabilidad social y /6 empresarial	107	Cuando nosotros determinamos, tampoco vamos a escoger una persona por pesar	Cuando el psicólogo decide, puede que en cierta medida se aparte de sus sentimientos y decida objetivamente. En muchos casos el psicólogo considera que su trabajo es subvalorado y visto como algo mecánico y superficial, sin tener en cuenta el nivel de responsabilidad tan alto que tiene en este proceso.
		108	el que contrata , el que viene y hace la carpeta pero no miran el trasfondo de las cosas: que uno hace un proceso de entrevista y que tiene en sus manos de pronto el plato y la cuchara de una familia	
109		pero me parece que la parte social de uno es evaluar eso y saber que si la persona realmente tiene muchas responsabilidades económicas, tiene muchas ehh..., cosas y tiene también habilidades uno le ayuda o sea le ayuda en el sentido de que al menos tenga una opción.		

## Apéndice F

MATRIZ No. 2				
CATEGORÍAS	SUB CATEGORÍAS	No. DE FRASES	FRASES SIGNIFICATIVAS - ENTREVISTA 1	INTERPRETACIÓN
TOMA DE DECISIÓN FINAL	Poder	110	pero si puede pasar en un momento dado que uno si sepa que hay dos candidatos, que juntos tienen el mismo perfil y si uno necesita más el trabajo que el otro pues por responsabilidad social lo debemos escoger si? hablando de responsabilidad social no?	En esta primera frase, más que responsabilidad social, es la manifestación del poder de decidir sobre criterios personales, quien necesita más el cargo. Se observa una relación de autoridad con poder. Hay un dominio de la situación en el momento de hacer el proceso de selección donde el candidato no tiene ningún tipo de poder porque no sabe lo que el entrevistador sabe ni pretende. Muchas veces ese poder por el propio comportamiento, el psicólogo logra que perder autoridad.
		111	pienso que los psicólogos somos imagen de autoridad para las personas que vienen aquí	
		112	y que ellos saben que nosotros... o sea es como cuando uno hace una capacitación.	
		113	Cuando tu haces una capacitación y te paras al frente, hay que pensar una cosa, "uno sabe lo que todos los que están en frente no saben", eso pasa exactamente cuando uno hace una selección, una entrevista etc., etc.,	
		114	solamente uno sabe que es lo que valora en la persona y que es lo que no se valora si?	
		115	Nosotros mismos hacemos muchos comportamientos inadecuados que nos llevan a que las persona no nos tengan como imagen de autoridad y no respeten nuestra carrera y nuestra profesión.	
		116	pienso que más que un poder que uno tenga sobre la persona es más como una imagen de autoridad	
	Confidencialidad	117	pienso que la confidencialidad es muy importante	Cada proceso de selección debe restringirse solamente al psicólogo que lo realiza . Se considera una falta de respeto y muy poco ético hacer un comentario sobre alguna característica que haya parecido graciosa del candidato o si el proceso incluye a alguna persona de la empresa. Es muy difícil cumplir con las normas de selección si el candidato es recomendado y esto no debe saberse, pues también es confidencial el mismo hecho que esa o esta persona sea recomendada.
		118	Yo pienso que la confidencialidad en que la persona sea feo o bonita, como digo yo, "a veces loquillo", porque a veces le salen a uno con sus indicadores clínicos y de todo, ehm...,	
		119	lo que yo pienso es que a veces ehm..., uno debe de manejar muy bien la confidencialidad independiente de todos los factores éticos que uno maneje como psicólogo.	
		120	También la imparcialidad, ehm..., hay una cosa no se como decirlo como aspecto ético pero tu sabes que en una compañía como ésta y en cualquier compañía en este momento y en esta etapa del país, llega mucho recomendado, si?	
		121	si por ejemplo a mi me piden hacer un proceso de selección confidencial, yo no tengo porque estarle contando a todo el mundo uy!!	
		122	Si por ejemplo a mi me piden hacer un proceso,"me pidieron uno, posiblemente van a echar gente porque me pidieron tal perfil", eso es falta de ética, de profesionalismo y a veces sucede mucho en las empresas, te lo digo por experiencia.	