

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Gestión de recursos humanos e identidad managerial:
implicancias en el proceso de selección de personal.
Un estudio de caso en Uruguay**

Nutarel Pascoli Martin

Tutor: Francisco Pucci

2016

Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
INTRODUCCIÓN	3
PRESENTACIÓN AL TEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y EMPÍRICA	4
ESTADO DEL ARTE.....	5
Organización e identidad managerial.....	6
Discriminación, exclusión y mercado laboral.....	9
MARCO TEÓRICO.....	11
Una aproximación a la organización desde la Sociología del Trabajo	11
Un enfoque sociológico del cuerpo.....	15
Prejuicio y discriminación: Tipologías	17
OBJETIVO GENERAL.....	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
PREGUNTAS PROBLEMAS.....	19
DISEÑO METODOLÓGICO.....	19
1. Observación participante.....	19
2. Entrevista semi estructurada.	20
3. Análisis de documentos.	20
4. Experimentos de ruptura (breaching experiments)	21
Unidad de Análisis	21
ANÁLISIS	22
Primer Dimensión	22
1.1) NIVEL IDEOLÓGICO- Sub-nivel: “lo institucional o formal”	22
1.2. NIVEL IDEOLÓGICO- Sub- nivel: Representaciones simbólicas reales intra- consultora	26
2. NIVEL PRÁCTICO: Funcionamiento real	32
Segunda Dimensión	34
1. Selección de personal	35
2. Plan anual de competencias	37
Tercera Dimensión:.....	41
Código I: “Presencia”: Buena/Mala presencia	42
Código II: “Actitud Inadecuada”	46
Código III: “Edad inadecuada”	47
Código IV: Maternidad.....	49
Código V: Nivel Educativo Inadecuado.....	49
Código VI: Malas referencias laborales.	49
Código VII: No manejo de herramientas informáticas.....	50
Código VIII: Resultados deficientes en las pruebas	50
Código IX: “Experiencia laboral inadecuada”	52
Código X: Discapacidad.....	52
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge a raíz de la necesidad de abordar y comprender fenómenos ligados a problemáticas sociales como la discriminación y exclusión en el acceso al mercado laboral formal. Ciertamente, en Uruguay, como en otros países, todavía existen múltiples fenómenos de este tipo que amenazan el bienestar social e individual. Se trata de procesos complejos en los que el debate se hace necesario, buscando orientar la definición de estrategias efectivas para paliar esta problemática. En los últimos tiempos, hemos asistido al surgimiento de diferentes estrategias estatales que buscan crear oportunidades para insertar o re-insertar colectivos que han visto sus oportunidades coartadas respecto al mercado laboral formal con escasas posibilidades de acceso, topándose en su mayoría, con una precarización de las condiciones laborales que perjudica sus proyectos de vida. Ante tal vulneración de derechos, la respuesta o estrategia estatal vigente en Uruguay, son las llamadas acciones políticas afirmativas. Tales acciones operan para diferentes colectivos como por ejemplo: la población trans, población con discapacidad y la afrodescendiente. La finalidad de este trabajo es explorar qué hay detrás de los fenómenos de discriminación y exclusión en el mercado laboral formal y cómo los mismos se articularían con lógicas sociales e institucionales. Claramente, existe la necesidad de hacer visibles tales prácticas y abordarlas para deconstruir, entender y desarticular lógicas sociales que continúan vulnerando derechos. Es por ello que este trabajo, se centra en visualizar cómo las lógicas institucionales y sociales funcionan dentro de una consultora de recursos humanos, teniendo en cuenta que dicha empresa opera como mediatizadora de las relaciones sociales generando y reproduciendo tales problemáticas. Interesa subrayar, que las consultoras de recursos humanos han ido adquiriendo una enorme relevancia en el momento en que los sujetos buscan insertarse o re-insertarse en el mercado laboral formal. Las mismas poseen la característica de nuclear una enorme variedad de empresas clientes que utilizan el servicio de selección de personal y tercerización de nómina. Es en este sentido que, parece oportuno distinguir que, existen otros tipos de servicios ofrecidos por éstas, como la consultoría, entre muchos otros. Sin embargo, los mismos no son objeto de estudio en este trabajo. Actualmente, nos enfrentamos con el fenómeno de la creciente centralidad del trabajo y es vital abordar cómo este hecho condiciona la identidad de los actores involucrados en cuestión.

PRESENTACIÓN AL TEMA.

La presente investigación surge en el año 2008, enmarcada en el Taller de Sociología de la Cultura realizado en Facultad de Ciencias Sociales (FCS-UdelaR). Dado la complejidad del objeto de estudio, se intentó articular sub-disciplinas, poniendo el acento en el análisis desde la Sociología del

Trabajo. El tema de investigación es el “*sistema managinario*” y cómo éste se vincula con algunos cambios ocurridos en el mundo de trabajo, temática que estaba inexplorada hasta ese momento. Antes de continuar, es oportuno aclarar que el término “*managinario*” refiere a un neologismo que condensa “(...) dos palabras: *management* e imaginario”, que explica las nuevas formas de dominación basadas en las herramientas administrativas (es decir, en la gestión) a través de las cuales se moviliza la energía psíquica de los sujetos en beneficio de la empresa (Aubert y de Gaulejac, 1993, p.90)

Se trata de un estudio de caso, enfocado principalmente en el proceso de selección de personal y cómo la organización que se aborda, generadora de una identidad específica (*managerial*), adquiere ciertas particularidades vinculadas a procesos de discriminación de diversa índole. En tanto se trata de una consultora referente del mercado en su rubro, se entiende que tanto sus discursos como sus acciones, poseen un fuerte potencial constructor de identidad que condiciona ampliamente los modos de pensar, sentir y actuar de sus propios funcionarios, teniendo graves consecuencias en determinadas personas o colectivos que buscan acceder a una fuente laboral. En consecuencia, pretende dar cuenta de cómo a partir de la gestión de recursos humanos (RRHH) condicionada por la identidad *managerial*, se sistematizan prejuicios sociales y cómo éstos se ponen en juego en el proceso de selección de personal dentro de la organización. Para ello, se abordarán temáticas referidas al control de la expresividad corporal y cómo se articulan con los procesos de discriminación en el acceso al empleo. Por otra parte, se intentará identificar qué dispositivos de control operan en esta empresa. En este sentido, se buscará distinguir entre los dispositivos formales e informales que funcionan en la firma a modo de transmitir tal identidad.

En síntesis, en este estudio de caso se abordará una consultora de recursos humanos multinacional como representante de este sistema para acercarnos a visualizar cuál es el interjuego que se da entre la misma y las condiciones de acceso al mercado de trabajo. Finalmente, cabe nuevamente aclarar que se consideró investigarla como generadora de un tipo de identidad basada en la búsqueda de la excelencia (como valor fundacional de la misma), en la competitividad y el riesgo para así indagar cómo incide en el proceso de selección de personal en sus tres áreas de especialidad: industrial, administrativa y profesional.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA Y EMPÍRICA

En referencia a la justificación teórica, cabe mencionar que la misma se sustenta en la ausencia de estudios o investigaciones empíricas a nivel nacional que articulen dichas temáticas y, en consecuencia, que sirvan de aporte a la teoría. El presente estudio apunta a explorar y comprender la relación que se entabla entre un determinado tipo de identidad (*managerial*) y, los procesos de

acceso y exclusión al mercado laboral formal. Para ello, se entiende fundamental abordar el sistema *managinario*, como productor de un tipo de subjetividad, orientada a perseguir la excelencia, teniendo como correlato la sistematización de prejuicios sociales que son potenciales facilitadores del desarrollo de prácticas discriminatorias hacia determinados individuos, lo que tendría a su vez un impacto en la generación de una mayor fragmentación e inequidad social.

Por otra parte, la justificación empírica alude a la necesidad de recurrir al debate y a la reflexión de conceptos como: identidad, prejuicio, discriminación y exclusión laboral. Se entiende que en la actualidad, continúan siendo fenómenos significativos que aún hoy amenazan fuertemente tanto el bienestar individual como el social entendiendo necesario abordarlo desde la sociología del trabajo. En tal sentido, se busca problematizar, re-pensar y entender sobre tales temáticas apuntando a la tolerancia y la solidaridad sociocultural para lograr una mejor cohesión y bienestar bio-psico-social. El interés en este trabajo consiste en estudiar la identidad *managerial* a través de organización específica, como es el caso de una importante consultora multinacional de recursos humanos, generadora de una identidad en particular (lo que será desarrollado a lo largo de este trabajo), entendiendo que estudiar el modelo organizativo ameritaría un estudio aparte, dado la complejidad del fenómeno.

ESTADO DEL ARTE

Las aproximaciones previas son variadas y abordan las distintas temáticas con diverso grado de profundidad y especificidad. Respecto a fenómenos como la discriminación y la exclusión en el mercado laboral se han hallado diversos estudios pertenecientes a disciplinas como la sociología, la psicología, la antropología y el derecho. Sin embargo, este trabajo particularmente busca entender como tales fenómenos se sustentan en cierto imaginario social condicionando de esta manera la forma de organizar y gestionar el trabajo dentro de una firma. Concretamente, este enfoque da cuenta de cómo a partir de la gestión de RRHH sustentada por la identidad *managerial* se sistematizan requisitos en función de cargo y grupos ocupacionales que evidencian cómo se juegan los prejuicios sociales en la selección, pudiendo desarrollar prácticas de discriminación en el acceso al empleo de ciertos grupos o personas.

De acuerdo a la revisión bibliográfica no se ha encontrado ningún estudio empírico referido específicamente a la articulación de los tópicos planteados, no obstante, se han hallado trabajos e investigaciones que abordan algunas temáticas y conceptos sobre los que se trabaja en el presente estudio. Sus evidentes relaciones con la propuesta determina la pertinencia de su presentación.

Organización e identidad managerial

A modo de dar inicio a esta sección, se considera fundamental plasmar dos estudios de los autores: Aubert & de Gaulejac (1993) y Quiñones & Supervielle (2005). De la mano de los primeros, es decir, según el enfoque de la sociología clínica, resulta esencial para este trabajo, abordar y entender nociones varias como ser: sistema *managinario*, gestión como forma de organizar el poder, entre otras. Por otra parte, tal enfoque teórico contiene diversos puntos en común con el estudio llevado a cabo por Quiñones & Supervielle, como será detallado a continuación.

Como es planteado en el libro, "*El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*" (1993), Aubert & de Gaulejac señalan que, la función principal de la gestión es "producir organización" mediante dispositivos que permitan resolver conflictos cotidianos y lograr una relativa coexistencia ordenada entre elementos que están en tensión constante. En este sentido, la gestión es, fundamentalmente, una ideología que reproduce o recrea relaciones asimétricas de poder y constituye así un sistema de organización del poder.

Los mismos afirman que las organizaciones son las que brindan el estatus social a los individuos. El desarrollo de la cultura de la empresa es un síntoma de irrupción del factor organizativo en la sociedad, "(...) según se van debilitando las referencias sociales, la empresa se afirma como centro generador de identidad" (Aubert & de Gaulejac, 1993, p. 33). Y profundizan, "Asistimos a un amplio proceso por parte de las organizaciones como mediatizadoras de las relaciones sociales." (Aubert & de Gaulejac, 1993, p.35). En consecuencia, conjuntamente a la identidad personal y social, aparece la identidad organizativa, la cual va cobrando día a día una mayor importancia. En este sentido, compartimos la concepción de la empresa/organización propuesta por los autores, no sólo como productora de subjetividad sino como referencia privilegiada de la construcción identitaria. Se entiende por otra parte, que el concepto de identidad es sustantivo para entender las lógicas que subyacen en el proceso de selección de personal y, por tanto, para el acceso, permanencia, discriminación o exclusión del mercado de trabajo formal.

Para ello resulta indispensable retomar la conceptualización del término "*managinario*". Este proviene de la "(...) condensación de dos palabras: *management* e imaginario." (Aubert & de Gaulejac, 1993, p. 90). La característica principal de este nuevo modo de gestión, introducido por ciertas empresas líderes en el mercado, consiste en diseñar toda una serie de sistemas perfectamente coordinados, canalizadores de la energía individual, en el marco de una filosofía de ganar-ganar en la que el éxito (de la persona y de la empresa) es el único objetivo a alcanzar. La interiorización de los valores, los objetivos y la filosofía de la empresa por parte de cada uno de sus miembros genera su adhesión a la organización. Se concibe, por tanto, al "*sistema managinario*" como esta canalización que genera la simbiosis entre individuo-empresa.

Dicha concepción también es compartida en el estudio de Quiñones & Supervielle (2005) denominado "*Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional*". Los investigadores afirman que desde la lógica del *management*, la alineación a la cultura e identidad managerial, se busca mediante la movilización psíquica del sujeto. Se toman decisiones de gestión para "maximizar los niveles de rendimiento del funcionario y, al mismo tiempo, minimizar los niveles de lo que se consideran resistencias disfuncionales a los resultados organizacionales" (Quiñones & Supervielle, 2005, p. 8). En el artículo dan cuenta de cómo determinadas organizaciones financieras españolas han puesto el acento en la posibilidad de manipular ciertas variables (culturales) con el objetivo de incrementar el rendimiento de los empleados minimizando los riesgos de desalineación. En tal sentido:

Este punto de vista puede ser asimilado a lo que dentro de la literatura se tiende a reconocer como acercamientos teóricos orientados hacia "modelos normativos", interesados en encontrar el conjunto de herramientas (de selección, retención, evaluación, desarrollo y retribución) basadas en "modelos óptimos" (*best practices*), desarrolladas bajo la expectativa de que su implementación conducirá a una fuerza de trabajo con mayores niveles de satisfacción y de productividad. Desde esa perspectiva, la política de gestión de recursos humanos suele convertirse en una suerte de "modelo" que carga con el peso de proveer a los empresarios de prácticas y políticas con una cierta utilidad económica.¹ (Quiñones & Supervielle, 2005, p. 8)

En relación a lo expuesto, Aubert & de Gaulejac (1993) afirman que la interiorización de los valores y objetivos de la empresa fuerza al individuo a buscar el éxito y luchar por evitar un fracaso que potencialmente podrían apartarlo del grupo. Por tanto, las prácticas internas de las empresas potenciarían aún más esta necesidad de cumplir con el estereotipo de éxito, en donde los diversos dispositivos de control juegan un papel clave.

Como aluden Quiñones & Supervielle (2005):

El reconocimiento en torno a la organización de la existencia de un grupo de valores y características distintivas se ha vuelto "política estratégica." Es en este esfuerzo en el que adquieren notoriedad las prácticas (formación, evaluaciones de desempeño, remuneración por objetivos) y las políticas de gestión de recursos humanos (selección, capacitación, carreras, retiro, relaciones laborales), procesos considerados claves para lograr la identificación de los trabajadores con los valores organizacionales.(p.7)

Según lo expuesto, se considera entonces relevante, la caracterización acerca de los dispositivos de control como mecanismos de generación de tensión en la empresa al constreñir las prácticas

¹ Como sostienen Quiñones & Supervielle (2005): "En la necesidad de justificar estas recomendaciones, el *management* se apoya en discursos cargados de conceptos tomados de la psicología, en especial en la teoría de la motivación basada en la existencia de diferencias en el rendimiento de los empleados sustentadas en la falta de satisfacción de algunas necesidades que la empresa deberá llegar a reconocer, recompensando su satisfacción." (p. 8)

internas ofrecida por Aubert & de Gaulejac (1993). Desde esta perspectiva, nos apoyamos en las clasificaciones propuestas, identificando como dispositivos sobre los que se realiza el abordaje a aquellos a los que denominan como dispositivos de control explícito (fórmal) y dispositivos de control implícito (informal). Dentro de los primeros encontramos la formación o capacitación, los sistemas de evaluación y la dirección por objetivos, y los llamados estímulos positivos (los sistemas de promoción interna, los sistemas de salario variable, y los reconocimientos públicos de logro) Respecto a los dispositivos implícitos o de naturaleza informal se hallan: la filosofía de “cada día más” y la medición de rendimiento que están siempre presente condicionando una tendencia hacia la obsesión por medirlo todo (cuantofrenia) así como la competencia constante, que busca regular el comportamiento humano orientándolo al logro del aumento de la productividad y la rentabilidad de la empresa. El control informal, “(...) refuerza y amplifica los efectos de los controles formales de calidad que se aplican tanto en los aspectos cualitativos como cuantitativos.” (Aubert & de Gaulejac, 1993, p. 102)

En síntesis, se comparte que la “gestión” es un “sistema de organización del poder” (de Gaulejac, 2005, p. 21) cuya singularidad se basa en que opera sobre los sujetos movilizandó su energía psíquica en favor de la organización y se logra mediante la interiorización de los valores y objetivos de la firma. En este sentido, Quiñones & Supervielle (2005) señalan que la visión empresarial estaría refiriéndose a la “cultura” como una variable. Su discurso tiende a indicar que “alguien en la organización posee la cultura organizacional”. Más aún, la cultura es tratada en el rol de variable independiente, de modo que es posible “difundir” una cultura, importarla a la organización por la vía de sus miembros, o “producir” un miembro de esta cultura –inculcando valores, lenguaje y rituales–, tal y como se haría un producto en un proceso de producción de bienes o de servicios. Para lograr estos resultados, otorgan un papel central a la coordinación centralizada desde la casa matriz de la gestión de recursos humanos. Esto significa privilegiar un tipo de relación lineal de lo cultural con lo organizacional, situando esta última relación como receptora de una cultura. Como mencionan estos autores (2005), la idea subyacente a este concepto positivista de cultura es la existencia de variables (culturales) que podrían ser conscientemente manipuladas para establecer un ambiente organizacional conducente a maximizar los niveles de rendimiento de los empleados. Este acercamiento es claramente visible en estudios que señalan la utilidad de animar a los empleados a aumentar el sentido de la individualidad y de la autonomía, algo que es posible materializar en el uso de estrategias de altas recompensas, tales como las retribuciones en función del rendimiento, el uso de evaluaciones de desempeño y otras técnicas de gestión de recursos humanos.

En este sentido, es importante destacar el papel relevante de estos dispositivos de control social para generar una cultura organizacional o producir una identidad específica con la finalidad de maximizar el rendimiento de cada funcionario en acuerdo con las metas y objetivos de la

organización, es por ello que este estudio intentará desentrañar qué consecuencias acarrea éste fenómeno en la selección de personal en la consultora estudiada y qué dispositivos funcionan para producir la identidad *managerial*.

Discriminación, exclusión y mercado laboral

A continuación se plasmará un artículo español de Miquel Porret Gelabert (2010) que aborda específicamente las temáticas de discriminación, exclusión y mercado laboral, aportando un estudio detallado de la normativa supranacional y a nivel país, específicamente de España, realizando un análisis exhaustivo de los diversas modalidades de discriminación existente: por edad, por sexo, por etnia o religión, por obesidad, entre muchas otras que son de gran aporte a este estudio de caso. “La discriminación tiene su esencia en la desigualdad de trato, por lo que la ciencia jurídica ha elaborado el principio de igualdad de trato deseando alcanzar la justicia” (Porret Gelabert, 2010, p. 6).

Por último, propone el concepto de la gestión de la diversidad como estrategia para dirimir la violación de los derechos humanos en el mercado laboral.

Como afirma el autor (2010):

Asumir esa diversidad va ligado a la recusación de la discriminación en cualquiera de sus formas para lo cual las legislaciones avanzadas, especialmente en el ámbito laboral, intentan encauzar el fenómeno. Pero a nadie escapa que es una cuestión sociológica más que jurídica la que ha de conducir a la aceptación por parte de la sociedad que deberá diluir con el transcurso del tiempo las tendencias hacia la intolerancia, prejuicios y temores sobre muchas cuestiones que presenta la diversidad humana. La no aceptación de la diversidad es fruto principalmente de prejuicios los cuales son ideas y creencias heredadas o adquiridas del entorno que conducen a la predisposición, en favor o en contra, de ciertos grupos antes de tener conocimiento directo de ellos, favoreciendo la infravaloración o sobrevaloración de su identidad. Por tanto, puede decirse que cuando la visión que se tiene de un grupo o individuo es negativa conduce al rechazo dificultando mucho la integración dentro de la concepción de un mundo en la diversidad (p. 1)

De la mano con lo ya expuesto y, como forma de concluir el relevamiento de estado del arte, resulta importante retomar los resultados de una investigación que se realizó a nivel nacional que si bien data con posterioridad al estudio de campo que da lugar al presente material, es afín y enriquece este trabajo. Se trata del material elaborado por la socióloga Soledad Nión Celio para el Ministerio de Educación y Cultura (MEC) titulado “*Diagnóstico de discriminación en el ámbito laboral. Informe final*” (2011), desarrollado en el marco del proyecto “Hacia un Plan Nacional contra el Racismo y la Discriminación.”

“Se trata de un diagnóstico basado en un diseño exploratorio-descriptivo, que parte principalmente de una mirada cualitativa de investigación” (Nión, 2011, p. 6) y fue realizado entre mayo y junio de 2011. En afirmaciones de la docente e investigadora, el objetivo fue relevar un panorama más o menos profundo de la diversidad de mecanismos de discriminación frecuentemente existentes en el ámbito laboral en Uruguay, así como explorar y describir los efectos que tienen los mismos sobre la vulneración de derechos de las personas afectadas.

El informe tuvo como uno de sus insumos, la realización de entrevistas a referentes de diversos organismos o instituciones, como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que trabajan con jóvenes en situación de contexto crítico; OSC que trabajan con población en asentamientos; el Área social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); la Organización Internacional del Trabajo (OIT); OSC que trabajan con población afrodescendiente; OSC que atienden personas con discapacidad mental; así como cuatro entrevistas realizadas a miembros de distintas Consultoras de RRHH, que fueron de gran aporte al desarrollo del presente material.

Se identifica como punto de encuentro con los objetivos del presente trabajo, algunas de las nociones vertidas en torno a la identificación de perfiles y/o características de las personas que quedan al margen del proceso de selección de personal y los por qué de este desenlace:

En términos generales, el acceso al trabajo se ve fuertemente signado por una serie de requisitos explícita e implícitamente aceptados en nuestra sociedad: una apariencia “adecuada”, niveles educativos medios y altos, dedicación full time y flexibilidad, capacidad de autogestión² y presentación³, ciertas competencias serie de requisitos actitudinales (como ser trabajo en equipo), entre otros. (...) De igual modo, la experiencia previa acorde al perfil requerido es hoy en día un requisito ampliamente difundido. (Nión, 2011, p. 12)

La investigadora, señala: “la existencia y persistencia en nuestra sociedad de prácticas discriminatorias en el acceso al trabajo –más allá de que algunas están penadas- como ser: pedir foto con la entrega del currículum vitae, chequeo in situ de vivienda (...)” (2011, p. 13) Este punto es compartido por un estudio llevado a cabo por Supervielle & Quiñones (2005), en el cual se señala que, desde la perspectiva de la OIT, los actores sociales y sus instituciones pueden cooperar para que la exclusión sea superada, pero también pueden oponer resistencias. Las empresas son las principales fuentes de creación de empleo y en ese sentido incluyen pero también son fuente de exclusión en la medida en que pueden contribuir tanto a la pérdida de empleos como al incremento de la inseguridad en el mercado de trabajo. A pesar de que los fenómenos de discriminación y

² Implica en numerosos casos ser capaz de responsabilizarse del soporte administrativo de una empresa, ya que la modalidad de trabajo a través de trabajo de servicios personales está ampliamente difundida entre jóvenes y adultos profesionales (Nión, 2011).

³ A través de un Currículum Vitae (CV), entrevista personal, pruebas de conocimiento y test psicotécnicos (Nión, 2011)

exclusión son considerados ilegales. es evidente que siguen sucediendo y, el hecho de permanecer ocultos, condicionaría su impunidad

En síntesis, resulta relevante considerar compartiendo lo plasmado por S. Nión (2011), que en términos de discriminación en el acceso al trabajo se da un mapa heterogéneo de situaciones. Por un lado, aquellos grupos que acceden solamente al trabajo precario y no llegan a instancias de reclutamiento formal ya sea porque no cumplen con ciertos requisitos (edad, nivel educativo, calidad en la ciudadanía o no, etc) y, por otro lado, aquellos grupos que tienen déficit para el acceso a los empleos de mejor calidad (por género, falta de experiencia laboral, barreras educativas, etc.).

Si consideramos el Convenio 111 de la OIT se afirma que, la discriminación es toda forma de distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, entre muchas otras características y que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación, por otro lado a nivel nacional se violaría el art. 8 de la Constitución de la República que dispone que todos somos iguales ante la Ley. “La tendencia a excluir lleva a la fragmentación de las relaciones sociales, a la emergencia de nuevos dualismos y a la ruptura de la cohesión social.” (Supervielle & Quiñones, 2005, p. 113).

MARCO TEÓRICO

Una aproximación a la organización desde la Sociología del Trabajo

Como sostienen **M. Crozier & E. Friedberg** (1977), la organización es entendida como un espacio de lucha o negociación, en el cual los actores eligen estrategias cuya meta es aumentar su poder o margen de autonomía. Cuanto más significativa sea la zona de incertidumbre controlada por un individuo o grupo para que la organización pueda funcionar, con mayor poder se contará.

“La organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder” (Crozier & Friedberg, 1977/1990, p. 66). A través de su estructura jerárquica (diagramada en su organigrama) y, sus normas o creencias internas, la organización restringe libertad de acción de los sujetos y grupos que la integran, lo cual condiciona extremadamente la orientación y contenido de sus estrategias.

El poder quedaría definido, como: “(...) una relación y no un atributo de los actores.” (Crozier & Friedberg; 1977/1990: 55). Los individuos se diferencian en función del grado de autonomía que ocupan en una organización. Ningún individuo posee poder absoluto o total autonomía, y a la vez, ningún actor carece de poder o autonomía. “El poder reside, pues, en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder (...)” (Crozier & Friedberg; 1977/1990, p. 58). En este sentido, las características estructurales son limitantes en el

ejercicio de las relaciones de poder entre actores de una organización y crean las condiciones de negociación entre estos. Los actores solo pueden alcanzar sus propios objetivos por medio del ejercicio de las relaciones de poder y, simultáneamente, no puede ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyos límites determinan directamente las negociaciones. Por otra parte, la organización concede a algunos de sus miembros una autoridad legítima- de sancionar o recompensar- sobre otros como ya veremos al analizar de los dispositivos de control.

Crozier & Friedberg (1977) distinguen cuatro tipos de fuentes de poder. La primera, es la que proviene del control de una competencia particular y de la especialización funcional, por lo que surge del conocimiento experto. En este sentido, el experto en su área, posee un poder de negociación mayor y, en consecuencia, tendrá la posibilidad de aumentar las zonas de incertidumbre en relación a otros actores de la organización, más aún cuando su *expertise* adquiere relevancia fundamental para lograr las metas organizacionales de manera eficaz y eficiente. En consecuencia, particularmente en referencia a las consultoras de reclutamiento y selección se entiende que la primer fuente de poder se halla en el equipo de selectores como actores expertos en tanto son los únicos que saben cómo hacer las cosas y, por tanto, disponen de los conocimientos y de la experiencia específica para resolver determinados problemas esenciales para la organización. Tales características, hacen que cuenten con poder de negociación relevante en la organización en relación a sus demás colegas, ya que su intervención condiciona el buen funcionamiento de una actividad, área y función en la misma

Retomando las fuentes de poder que abordan Crozier & Friedberg, la segunda a la que hacen referencia es la que se vincula a las relaciones entre la organización y sus entornos. Estas relaciones, se basan en la dependencia por partida doble y se hallan vinculadas a los medios que rodean a dicha organización, ya sea para conseguir recursos materiales y humanos necesarios para su funcionamiento, como para colocar o vender su producto tangible o intangible. En referencia a fuente de poder, surge la importancia de considerar los sistemas internos de producción y circulación de la información y los distintos discursos, pero para el caso de las empresas consultoras, resulta relevante considerar a la vez, los contenidos de las comunicaciones que se diseñan para el afuera de la organización, dado su potencial de producción de subjetividad.

A partir de lo expuesto, se cuenta con nociones que nos permiten identificar las “anomalías” y el “distanciamiento” que se observa permanentemente entre la fachada oficial de la organización y los procesos que atienden al funcionamiento real. Se entiende que, desde esta perspectiva, es dable considerar que al toparse con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa, es decir, perseguir el principio de excelencia y calidad en el servicio, los actores encargados de la selección de personal tienen como responsabilidad delimitar los perfiles de los postulantes que acceden a los distintos empleos, teniendo en cuenta las tareas y otras características del cargo. Surge por tanto

como inquietud, hasta qué punto, las estrategias racionales, es decir, los mecanismos de poder y control que la organización genera y legitima para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de selección de personal, tienen como correlato la sistematización de los prejuicios sociales generados en torno a personas y/o grupos, invisibilizando su potencial de vulneración de derechos.

La tercera, es aquella que surge del control de la comunicación y de la información y, refiere a que: "La organización crea poder simplemente por la forma en que se organiza la comunicación y los flujos entre sus unidades y entre sus miembros" (Crozier & Friedberg; 1977/1990, p. 72). Y por último, se encuentran la fuente proveniente de la existencia de reglas organizativas generales, donde las reglas se destinan a suprimir fuentes de incertidumbre. La paradoja recae en que no sólo las elimina totalmente, sino que generan otras que pueden aprovecharse por los mismos miembros que tienden a imponer y que son consideradas reguladoras del comportamiento.

Por otra parte, Crozier & Friedberg (1977), introducen el concepto de juego como forma de cambiar la lógica existente que encierra el concepto de función, cuya problemática unívoca es la adaptación. Según tales autores (1977), el juego es un constructo humano, que reglamenta la cooperación entre hombres y, concilia la libertad con la restricción. Es decir, el jugador es libre, pero, si quiere ganar, debe elegir estrategias racionales enmarcadas en la naturaleza del juego y respetar las reglas del mismo.

Resulta interesante la consideración de estos aportes, en el entendido de que surge como interrogante hasta qué punto la posible emergencia de prácticas de discriminación durante el proceso de selección de personal por parte del equipo de selectores, podrían formar parte de una estrategia racional enmarcada en las reglas del juego organizacional y cómo éstas podrían comprenderse a partir del análisis de los márgenes de autonomía y poder, que son capaces de ejercer estos actores orientados por lógicas *managinarias* de excelencia y competitividad que atraviesan la firma.

Esta manera de ver las cosas, permite recalcar antes que nada que, si en las organizaciones existen restricciones no puede haber determinismos y que, en toda situación estructurada subsiste un elemento de libertad al cual los actores se pueden acoger. (Crozier & Friedberg 1977/1990, p. 102)

Por último, se entiende importante tomar en cuenta el enfoque de la racionalidad sistémica de **Chris Argyris**⁴, la cual tiene como postulado central el estudio del componente energético más específico del sistema humano: la energía psicológica como forma de dirimir el notorio antagonismo individuo- organización. Cabe destacar que, los planteos previamente plasmados en el estado del arte de autores como Aubert y de Gaulejac (1993), Quiñones & Supervielle (2005) contienen puntos en común con la racionalidad sistémica de dicho autor que pone el acento en la energía

⁴ Psicólogo de origen, ha sido uno de los principales teóricos de las organizaciones de la segunda mitad del S. XX.

psicológica como insumo o *input* de la organización afirmando que los mismos individuos generan actividades no intencionadas (es decir, al margen de la estructura organizacional) para llevar a cabo las intencionadas (aquellas que coinciden con el organigrama) y obtener un mínimo de compensación psicológica. Tal postulado se puede relacionar con lo anteriormente planteado por Crozier & Friedberg & (1977/1990), el éxito psicológico del sujeto está ligado al aumento de las zonas de incertidumbre, es decir, el sujeto experimentará mayor éxito psicológico cuando sepa cuándo y cómo movilizar sus recursos (conocimiento experto, competencias, aprendizaje organizacional, etc) de forma eficaz y eficiente de manera de aumentar su poder de negociación en la organización. Sin embargo, Argyris aporta otros elementos a los enfoques teóricos anteriores, que son los siguientes:

Pensamos que las organizaciones y las personalidades son unidades discontinuas, con leyes propias, que las hacen susceptibles de ser estudiadas como unidades separadas. Ahora bien, también pensamos que las partes importantes de la existencia de cada unidad dependen de su interconexión mutua. Defendemos la hipótesis de que no se pueden entender plenamente al individuo sin entender a la organización de la que forma parte u viceversa. No negamos el valor de estudiar los individuos o las organizaciones. Nuestro interés primario se sitúa en la frontera entre ambos en las zonas donde se interpenetran y se interrelacionan. (Argyris, 1957/64; p. 27)

A partir de los aportes de este autor, se entiende que la cantidad de energía psicológica disponible varía en función del estado psíquico de la persona así como de factores societales (o del entorno) Es por ello, que el autor identifica tres requisitos necesarios para que el individuo adquiera el éxito psicológico cuando se encuentra inserto en una organización: 1) autoestimación y experimentación de un creciente sentimiento de competencia ligado a crear condiciones necesarias para aumentar la conciencia de aceptación de sí mismo y del resto; 2) que la organización brinde condiciones de trabajo que permitan que el individuo pueda trazarse sus objetivos inmediatos y definir estrategias para llegar a las metas, relacionando los primeros con los objetivos de la organización, valorar su propia eficacia y aumentar el grado de desafío que representa su trabajo; y por último, 3) la sociedad y su cultura pueden influir sobre el individuo y la organización a través del proceso de socialización (está en función de normas y valores societales así como de su desarrollo económico), lo que potencialmente puede atribuir un valor escaso o elevado a la autoestima y a la propia competencia.

Según Argyris (1957/1964), existen actividades adaptativas que conllevan a que en la organización se hallen dos estructuras. Por un lado, una intencionada, que coincide con el organigrama expresado inicialmente y, por otro, se halla la estructura no intencionada que genera actividades informales.

La estructura organizacional, a propuesta del autor, puede comprenderse a partir de la existencia de cinco propiedades esenciales:

1) una pluralidad de partes; 2) que se mantienen a través de su interrelación; 3) que alcanza uno o más objetivos específicos; 4) que mientras se lleva a cabo las actividades (2) y (3), se adapta al entorno exterior; 5) manteniendo su interrelación de sus partes (Argyris, 1957/1964, p.124).

En este sentido, para mantener estas cinco propiedades esenciales, Argyris (1957/1964) sostiene que hay que cumplir con el desarrollo de las actividades que se definen como centrales para la organización: 1) el logro de objetivos; 2) el mantenimiento del sistema interno; 3) la adaptación al entorno.

Los aportes realizados por este autor, serán retomados como insumo para realizar el análisis de los dispositivos de control, formales e informales, presentes en la organización de estudio.

Un enfoque sociológico del cuerpo

Se considera a partir de aquí, la necesidad de abordar algunos conceptos vinculados a este enfoque sociológico del cuerpo que permiten comprender al individuo y al grupo como actores (*performers*), que desarrollan puestas en escena signadas por el valor simbólico del cuerpo en la sociedad. Para ello, es indispensable integrar los aportes previos recurrir a las obras del sociólogo canadiense Erving Goffman: "La presentación de la persona en la vida cotidiana" (1981), donde se realiza un análisis fenomenológico de los diversos aspectos de la actuación y, la noción de estigma desarrollada en su obra, "Estigma: la identidad deteriorada." (1963/1970)

La sociedad establece los medios para categorizar a las personas y el complemento de atributos que se perciben como corrientes y naturales en los miembros de cada una de esas categorías. (...) Por consiguiente, es probable que al encontramos con algún extraño las primeras apariencias nos permitan prever en qué categoría se halla y cuáles son sus atributos, es decir, su "identidad social" – para utilizar un término más adecuado que el de "status social", ya que, en él se incluyen atributos personales, como la "honestidad" y, atributo estructurales, como la "ocupación" (Goffman, 1963/1970, pp.11-12).

De acuerdo a Le Breton:

La apariencia corporal responde a una escenificación del actor, relacionada con la manera de presentarse y representarse. Implica la vestimenta, la manera de peinarse y de preparar la cara, de cuidar el cuerpo, es decir, un modo cotidiano de ponerse en juego socialmente, según las circunstancias, a través de un modo de mostrarse y un estilo. El primer constituyente de la apariencia responde a modalidades simbólicas de organización según la pertenencia social y cultural del actor. Estas son provisionales, ampliamente dependientes de los efectos de la moda. Por el contrario, el segundo constituyente refiere al aspecto físico del actor, sobre el cual este dispone solamente de un estrecho margen de maniobra: talla, peso, cualidades estéticas, etc. Se trata de signos diseminados de la apariencia que fácilmente pueden convertirse en

índices dispuestos para orientar la mirada del otro o para ser clasificado, sin que uno lo quiera, bajo determinada etiqueta moral o social (Le Breton, 1992/2002, p. 81).

El concepto de fachada (*front*) en Goffman (1981), es una noción fundamental a la hora de responder los objetivos de investigación, ya que, la persona, en función de su actuación será la que brindará información al auditorio que le rodea. Es así que, la fachada (*front*) es: "(...) la parte de la actuación del individuo que funciona regularmente de un modo general y prefijado, a fin de definir a situación con respecto a aquellos que observan dicha actuación" (Goffman, 1959/1981, ps.33-34)

Por otra parte, "El término estigma será utilizado, pues, para hacer referencia a un atributo profundamente desacreditador; pero lo que en realidad se necesita es un lenguaje de relaciones, no de atributos." (Goffman, 1963/1970 p. 13)

La relación con las consideraciones de evaluación que pueden integrar los procesos de selección de personal resulta evidente en tanto, como ya fue indicado, se entiende que las categorizaciones realizadas para definir los perfiles de cargo y las características deseables en los candidatos aptos para ser integrados a cada proceso, no se desarrollan en el vacío conceptual, sino que se alimentan por los prejuicios sociales y sus estereotipos, a los que el selector no puede escapar y a los que la organización podrá incluso integrar a través del diseño de sus prácticas de gestión (*best practices*).

En complementariedad con los enfoques previamente expuestos, es relevante poder plasmar brevemente algunas conceptualizaciones vinculadas a la sociología de Bryan Turner (1984). Siguiendo con los aportes del autor, el cuerpo es convertido en un sitio de trabajo y producción simbólica. Sus desviaciones de la norma "son estigmáticas y estigmatizantes, a la vez que sus perfecciones definidas culturalmente son objeto de alabanzas y admiración. Debido a su potencial simbólico, el cuerpo es asimismo un objeto de regulación y de control" (Turner, 1984, p.231).

Según entiende el autor, fue la antropología, más que la sociología la que desarrolló una teoría del cuerpo (o, al menos, demostró un acusado interés por la investigación del cuerpo). Esto ocurre ya que, en las sociedades pre-modernas el cuerpo es una superficie importante en la que las marcas de condición social, posición familiar, afiliación tribal, edad, sexo y condición religiosa pueden exponerse fácil y públicamente. Mientras que la exhibición corporal es el caso claro en las sociedades modernas (vestido, posturas, maquillaje), crucial para mostrar bienestar y estilo de vida, en las sociedades premodernas el cuerpo era un objetivo más importante y ubicuo para el simbolismo público, a menudo por medio de la decoración o tatuaje (Brain, 1979; Polhemus, 1978 referidos por Turner, 1984, p.15)

"La publicidad convierte el cuerpo joven, delgado y esbelto en objeto-signo de distinción social valorativa volviendo irracional las desviaciones de la norma (la obesidad)" (Turner, 1984, p. 17).

Prejuicio y discriminación: Tipologías

A partir de las aproximaciones antes presentadas, resulta oportuno integrar los aportes teóricos del psicólogo norteamericano Gordon Allport, uno de los pioneros en aproximarse al estudio del prejuicio desde una perspectiva cognitiva. Como sostiene Puertas Valdeiglesias (2004), Allport ofrece una conceptualización de estereotipos fuertemente vinculado a prejuicios, poniendo el acento en la función motivacional defensiva que pre-existiría a la asignación de particularidades estereotípicas a colectivos o grupos minoritarios. Realiza una tipología del fenómeno prejuicio-discriminación, los cuales fueron vitales para categorizar lo hallado en el campo.

“Las personas con actitudes notorias hacia exogrupos pueden expresarlas con todos los grados de intensidad.” (Allport, 1954/1962, p.67). Para hacer comprensible estas diferencias, enumera cinco tipos de conductas rechazantes: 1) Rechazo verbal (hablar mal); 2) Evitar el contacto; 3) Discriminación; 4) Ataque físico; 5) Exterminio. Particularmente las tres primeras, son utilizadas luego como herramienta de categorización y comprensión del interjuego que se da en las prácticas llevadas a cabo en la selección de personal, por lo que sobre ellas se realiza una ampliación.

El grado uno que corresponde al “rechazo verbal” y refiere a hablar mal, puede traducirse en bromas, burlas, rumores o cobrar más intensidad como la adjudicación de apodosos que generalmente expresan: “(...) una hostilidad profunda y duradera” (Allport, 1954/1962, ps. 68-69). Más allá: “Cuando el ‘hablar mal’ alcanza un grado elevado de intensidad, existen muchas probabilidades de que esté vinculado positivamente con la discriminación abierta y activa, y aun posiblemente con la violencia” (Allport, 1954/1962; p.69). Si el prejuicio es más intenso, lleva al individuo al grado dos: “evitar el contacto” (apartamiento). “La segregación es una forma de discriminación que coloca límites espaciales de algún tipo, para acentuar la situación de desventaja de los miembros de un exogrupo.” (Allport, 1954/1962, p.71). Por último, a medida que avanza en intensidad la hostilidad, se halla el grado tres, que alude a la “discriminación propiamente dicha”. Aquí la persona o el grupo llevan a la práctica activa, una distinción realizada en perjuicio del grupo.

Siguiendo los aportes de Allport, el prejuicio es una actitud que puede llevar o no a discriminar, mientras que la discriminación es una acción, o dicho de otro modo, es “el prejuicio en acción” (Allport, 1954/1962, p. 29). En este sentido, el autor define discriminación como: “una actitud hostil o prevenida hacia una persona que pertenece a un grupo, simplemente porque pertenece a ese grupo, suponiéndose por lo tanto que posee cualidades objetables atribuidas a ese grupo.” (Allport, 1954/1962, p. 22). Mientras que el prejuicio sería un “sentimiento, favorable o desfavorable, con respecto a una persona o cosa, anterior a una experiencia real o no basado en ella.” (Allport, 1954/1962, p. 21). Es así que, los prejuicios solo se hacen pre-juicios cuando no son reversibles

bajo la acción de nuevos conocimientos. Allport retoma a Walter Lippman⁵, cuando sostiene que los prejuicios se basan en estereotipos, y por tanto, son ante todo imágenes mentales inherentes a una categoría invocadas por las personas para justificar el prejuicio de amor o de odio.

El tercer grado de la tipología corresponde a la que Allport (1954/1962) denominó “discriminación propiamente dicha” o “tratamiento discriminatorio” a la privación de derechos a un grupo dado de individuos. “Hay discriminación solamente cuando negamos a otros individuos o grupos de personas la igualdad de trato que ellos podrían desear.” (Allport, 1954/1962, p. 70).

Esta caracterización será luego trabajada, considerando especialmente al segundo grado en la escala de prejuicio-discriminación de Allport, que corresponde a “evitar el contacto” e implicó la acción que podemos llamar “segregación.” El tercer grado de la escala, será utilizado para entender de qué manera la sistematización de los prejuicios pueden guiar las prácticas en la selección de personal, permitiendo clasificarlas y comprender de mejor manera sus implicancias.

Una vez finalizada esta sección, es pertinente recordar los objetivos de investigación que hacen a este estudio.

OBJETIVO GENERAL

- Analizar las características que componen la identidad *managerial* y sus dispositivos de control, determinando cómo tales características influyen en el proceso de selección de personal traduciéndose en prácticas que pueden ser discriminatorias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1- Identificar brevemente qué características encierra la identidad *managerial* en la firma analizando si existe contradicción entre ideología y práctica⁶ y, como esto condicionaría la selección en personal
- 2- Evaluar qué dispositivos de control, formales e informales, funcionan como generadores de tal identidad.
- 3- Identificar qué tipo de características comunes poseen las personas que quedan excluidas frecuentemente en el acceso a un empleo formal.

⁵ "Opinión Pública" (1922), referido por Allport (1954/1962)

⁶ Dicho análisis se compone de 2 niveles, por un lado, se halla el nivel ideológico que se compone, a su vez, de dos sub-niveles: el “institucional o formal” que encierra valores o normativas explícitas fuera de la consultora y, el denominado “representaciones simbólicas reales del colectivo” que comprende los valores y procedimientos dentro de la consultora. Por último, se encuentra el nivel práctico (que corresponde al funcionamiento real) cuyo análisis se centra en las prácticas discriminatorias en torno a la selección de personal llevadas a cabo por el equipo de selectores.

PREGUNTAS PROBLEMAS.

Una vez expuesto lo anterior, el presente trabajo intentará responder las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las características de la *identidad managerial* que se ven representadas en esta consultora y cómo se transmite la misma?

En base a esta identidad: ¿Cuál sería el discurso *que caracterizaría* a dicha organización y cómo influye éste en el proceso de selección de personal?

En este sentido ¿Existen *prácticas discriminatorias* llevadas a cabo por los encargados de la selección de personal producto de tal identidad?; ¿Por qué se llevan a cabo las mismas y hacia quiénes?

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo corresponde a un diseño de tipo exploratorio-descriptivo, por tanto, cuenta con un diseño flexible y emergente propio de la metodología cualitativa. Se entiende que, tal diseño es el más pertinente dado el problema de estudio y los objetivos propuestos previamente.

En el marco de la estrategia cualitativa es que se eligió el método denominado: estudio de caso. Se optó por este tipo de aproximación, en tanto busca estudiar y comprender en profundidad fenómenos que acontecieron dentro de una organización (en este caso, la consultora de RRHH abordada). “El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.” (Staker, 1995/1999, p. 11).

Las técnicas de recolección de datos enmarcadas en este estudio de caso fueron las siguientes:

1. La observación participante.
2. La entrevista semi estructurada.
3. El análisis de documentos.
4. Experimento de ruptura.

1. Observación participante

Se realizaron un total de 19 observaciones, en las cuales se hallan incluidas la transcripción de dos reuniones que se vinculan a la implementación del dispositivo de pre- selección⁷. En estas últimas quedan explicitados algunos criterios o requisitos de selección del el área administrativa que

⁷ La pre-selección de perfiles del área administrativa es un dispositivo que se implementó a principios del 2009 (casi al finalizar el campo) y constaba en capacitar a las recepcionistas para captar a personas que se aproximaban a dejar su CV de manera espontánea. Si el perfil de la misma resultaba acorde a parámetros de la consultora, la recepcionista asistía al selector en la selección (por ejemplo, completar ficha, realizar pruebas, agendar entrevistas con los psicólogos del área)

verdaderamente fueron de gran utilidad para el análisis, en especial, referido al código: "Presencia o nivel de representatividad". Según García Ferrando y otros (1986), la observación participante es una técnica de investigación empírica diseñada para trabajar directamente sobre el lugar en el que se desenvuelve la vida real. La misma es una técnica intensiva y le es propio atender a aquello que los informantes no pueden informar, aquello que no sabrían contestar por medio de una entrevista o encuesta, es decir, utilizarla como técnica implica: una más rica aprehensión de detalles, de conexiones, de fidelidad empírica.

Vale la pena aclarar, que esta fue una de las técnicas fundamentales utilizadas para recabar información, en tanto existió una gran limitación en la captación de informantes calificados dispuestos a colaborar e integrarse al proceso de investigación.

2. Entrevista semi estructurada.

Otra de las técnicas aplicadas fue la entrevista semi-estructurada realizada a un informante calificado que integraba el equipo de selectores en RRHH. La principal ventaja de esta técnica se basa en obtener información por parte del entrevistado sin que se sienta influenciado o "presionado por el contexto sobre el que está siendo consultado". De esta forma se buscó acceder directamente a la perspectiva del actor, y si bien se diseñó una pauta de entrevista, se prestó especial atención a aquellas preguntas que pudieran surgir en su transcurso y que, por tanto, representaran fugas de información.

Según Sautu (2004), la fundamentación de esta técnica de investigación viene dada por "(...) la riqueza informativa en las palabras y las interpretaciones de los entrevistados" (p. 49) y por la posibilidad de generar acceso a información difícil de observar. La entrevista también permite un ida y vuelta en el que el investigador puede clarificar conceptos, repreguntando lo que no quedó claro y se considere relevante. Resulta una técnica flexible y económica, y es preferible por su comodidad e intimidad.

3. Análisis de documentos.

Complementariamente, se realizó un variado análisis de documentos elaborados por el equipo de la consultora que fueron seleccionados por su pertinencia y concentración de información en torno a las áreas de aproximación de la investigación. Se destacan: el reglamento interno de la empresa⁸ compuesto por varios módulos, material de folletería, 16 hojas de entrevista del área administrativa que dejan en evidencia algún comentario u observación sobre atributos desacreditantes realizados por parte de algunos selectores. Por otro lado, se realizó el análisis de la lista de requisitos utilizada en el área industrial, también se tomó en cuenta comentarios que indiquen aspectos positivos de

⁸ Anexo 5_ Documentación varia_Procedimiento: Gestión de RRHH.

postulantes a un empleo para comprender de mejor manera cómo se construían los perfiles según cargo.

El objetivo de esta técnica es el de permitir realizar inferencias a partir de datos en bruto, a modo de metatexto, para desocultar lo que hay tras el discurso explícito. Se buscó a través de estos materiales, identificar la identidad que caracteriza a esta organización y sus vínculos con el sistema *managerial*. El relevamiento busca generar las condiciones de contrastación entre la ideología y discurso identificados y las prácticas desarrolladas cotidianamente en los procesos de selección de personal.

4. Experimentos de ruptura (breaching experiments)

Por último, el experimento de ruptura (o experimento de choque) fue implementado desde la etnometodología por Harold Garfinkel (1967/2006), como otra modalidad de acceso al universo de fenómenos a investigar. Este tipo de técnica consta de pequeñas intervenciones que rompen cualquier rutina de interacción cotidiana, sin indicar expresamente que se ha hecho nada desacostumbrado. Siendo así, los experimentos muestran de forma eficaz que las conductas extrañas motivan intentos inmediatos de “normalizar” la situación y señalan además, que el tipo de interpretación usada para determinar “qué ha ocurrido” tiene gran influencia en las acciones y sentimientos de participantes.

Respecto a esta técnica, cabe aclarar, para se realizó en base a una lista denominada: Pre-selección de perfiles administrativos que se postulan espontáneamente. Esta última fue elaborada por el equipo de selectores en conjunto con las recepcionistas y asistentes de recursos humanos. A partir de lista se debatió sobre los requisitos claves y excluyentes para distintos puestos o cargos del área administrativa y, sirvió como plataforma para que las recepcionistas captasen para una entrevista, a aquellas personas que se presentaron de manera espontánea para acceder a un empleo. Solamente se pudo realizar un experimento, ya que, el dispositivo de pre-selección fue implementado casi finalizado el campo.

Esta técnica será detallada más adelante en el Anexo 5, dentro de un apartado denominado: innovación metodológica.

Unidad de Análisis

Respecto a la Unidad de Análisis, se debe mencionar que, de acuerdo a los objetivos propuestos en la presente investigación, existen dos niveles de análisis:

- I. Nivel Macro: La consultora como organización.
- II. Nivel Meso- Micro: Individual. Las prácticas desarrolladas por los funcionarios que, individual y colectivamente, gestionan y sostienen el proceso de selección en personal.

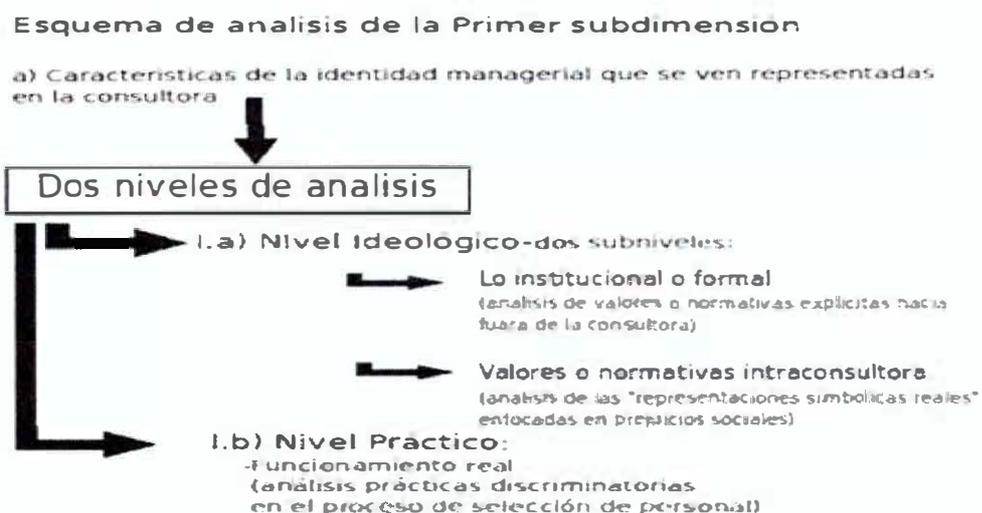
ANÁLISIS

Primer Dimensión

A modo de dar inicio a esta sección, es relevante recordar el primer objetivo específico de investigación del presente estudio:

Identificar brevemente qué características encierra la identidad *managerial* en la firma analizando si existe contradicción entre ideología y práctica⁹ y, como esto condicionaría la selección en personal

A continuación, se plasmará Cuadro 1 que propone un esquema de análisis llevado a cabo para esta primer dimensión:



1.1) NIVEL IDEOLÓGICO- Sub-nivel: "lo institucional o formal"

En primer instancia, identificaremos las características de la identidad *managerial* representadas en consultora estudiada se entendió importante y necesario abarcar una mayor profundización de dicha dimensión, para ello, se realizó una distinción entre dos tipos o sub-niveles de análisis vinculado al componente "ideológico" como quedó planteado en el Cuadro 1.

⁹ Dicho análisis se compone de 2 niveles, por un lado, se halla el nivel ideológico que se compone, a su vez, de dos sub-niveles: el "institucional o formal" que encierra valores o normativas explícitas fuera de la consultora y, el denominado "representaciones simbólicas reales del colectivo" que comprende los valores y procedimientos dentro de la consultora. Por último, se encuentra el nivel práctico (que corresponde al funcionamiento real) cuyo análisis se centra en las prácticas discriminatorias en torno a la selección de personal llevadas a cabo por el equipo de selectores.

En este sentido, el análisis del nivel ideológico, involucró, por un lado, aspectos referidos a lo “institucional o formal” de la consultora que conforman la fachada utilizada hacia afuera de la misma. Esto último, surge del análisis del contenido de su sitio web así como otros recursos informativos (reglamento interno de la empresa¹⁰, publicidades, cartillas informativas, folletería, etc.), constatándose de esta manera, la construcción de un discurso sumamente cuidadoso en donde se destacan virtudes como: ser pioneros en el rubro y la orientación al constante perfeccionamiento de los procesos respecto tanto a la selección como a la evaluación del personal. Siguiendo con los lineamientos de marketing de la empresa, puede hallarse en el sitio web de la firma, una sección dedicada a la “responsabilidad social”, que manifiesta una estrategia de acciones de solidaridad social hacia grupos o sectores más desfavorecidos (personas con discapacidad, etc.).

Cabe destacar, brevemente, otros valores que se manifiestan como parte de la filosofía de la firma, según surge de su material de comunicación, como son los siguientes: “Somos (...) Visionarios. Incluyentes. Innovadores. Expertos. Atractivos. Confiables. Somos (...)”¹¹ siendo atributos que hacen a la construcción de la fachada socialmente aceptada, que correspondería a la conceptualización de “idealización” utilizada por E. Goffman (1959).

No obstante, del análisis de campo se evidencia como no todos los “valores” que conforman la fachada hacia fuera de la firma (siguiendo lineamientos estratégicos de marketing) conciben con lo que realmente se piensa y se ejecuta dentro de la empresa, como será detallado más adelante. Brevemente diremos que, los valores referidos a ser “Incluyentes” y “Confiables”, por ejemplo, entran en cuestionamiento al verificar la existencia de prácticas discriminatorias sustentadas por la identificación de ciertos atributos relacionados a la apariencia física, edad, entre otros, propiciando de este modo la exclusión sistemática de ciertas personas y/o colectivos en el acceso a un empleo formal y de calidad.

A continuación, se plasmarán algunos conceptos extraídos del documento “Gestión de RRHH”¹², el cual sustenta y articula las acciones de capacitación asociadas al proceso de inducción. El objetivo del mismo consta en dar a conocer a sus nuevos miembros las características culturales de la organización, por tanto, se entiende que sus contenidos representan y describen fielmente la identidad *managerial* en la consultora abordada. Siendo así, se transcribe un extracto del mismo, dada su fuerza conceptual:

¹⁰ Anexo 5: Documentación varia_ Procedimiento: Gestión de RRHH

¹¹ Anexo 5: Documentación Varia- Otros documentos- Documento 7

¹² Anexo 5: Documentación varia_ Procedimiento: Gestión de RRHH_ Módulo 0: Introducción de capacitación Interna (2006). Se trata de un documento que oficia de reglamento interno en la consultora y que fue creado específicamente tomando en cuenta lineamientos de la Casa Matriz.

- ✓ “Estamos dedicados a brindar un servicio profesional de acuerdo con nuestras normas de éticas y de alta calidad”
- ✓ “Compartimos una sola identidad mundial y actuamos como una sola sociedad. sin dejar de reconocer la diversidad de los ambientes culturales y laborales de cada país”
- ✓ “Aceptamos riesgos, sabiendo que no siempre triunfaremos”
- ✓ “Estamos dispuestos desafiamos unos a otros y a no ser conformistas”
- ✓ “Nos guiamos por el ejemplo”
- ✓ “Exceder las expectativas: si trabajamos mejor, si nuestros clientes y nuestros empleados nos consideran mejores que nuestros competidores, creamos la publicidad más creíble”
- ✓ “Mejora continua: durante y después de cada servicio prestado, analizar dónde y cómo podríamos haberlo hecho mejor. Aceptar sugerencias de nuestros compañeros de trabajo, empleados asignados y empresas clientes”
- ✓ “Persistencia: no debemos dar el mejor servicio solo para ganar un cliente y después de haberlo ganado bajar el nivel de atención y calidad”

Se entiende que en estas citas (las cuales son sólo una breve muestra de los contenidos totales del documento), es posible identificar características definidas por el discurso del sistema *managinario*, orientado, como aluden Aubert & de Gaulejac (1991/1993), a la búsqueda fundamental de la excelencia, la competitividad y el riesgo.

Como sostienen estos autores (1991/1993), la gestión o “*management*” conlleva a una cultura empresarial, un proyecto, unos valores claves, en fin, una ética determinada que será plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa. La gestión responde a un modelo de personalidad basado en el deseo de éxito, de ser un luchador, de amar la competición y el riesgo. Es así que la ideología representa un perfeccionamiento de la dominación que se da mediante la internalización del control social por parte del actor. Previamente, se hizo referencia a la organización (y especialmente a la organización del trabajo), como productora de subjetividad, generadora de una identidad específica. Es por ello que, desde la línea teórica de la sociología clínica, es fundamental destacar que, en las sociedades posmodernas, la empresa es un elemento central en la producción de la sociedad. Según se van debilitando las referencias sociales, la empresa se afirma como centro generador de identidad.

Expuesto lo previo y paréntesis de por medio, se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué implicancias tiene esa búsqueda incesante de la excelencia en referencia a la selección de personal y al acceso a un empleo formal?; ¿Qué estereotipos son considerados “exitosos” dentro de la consultora?; ¿Cómo y por qué se llegó a que esos estereotipos se consideren valiosos o excelentes?; ¿Cuáles son aquellos atributos en los postulantes que se alejarían del estereotipo *managerial* y qué sucede con los mismos?; ¿Cómo se vincularían tales estereotipos con la cultura nacional?.

Si bien algunas de estas interrogantes, surgieron durante el estudio de campo pero no pudieron ser completamente contestadas, otras intentarán ser respondidas en el transcurso del trabajo, y sirven aquí como disparadores del proceso de profundización hacia la comprensión de las características que esta identidad *managerial* imprime sobre las prácticas de selección llevadas adelante en la misma consultora.

Una mirada al cumplimiento de la Ley de Igualdad de Oportunidades Laborales

Continuando con el análisis del sub-nivel “institucional o formal” que conforma el nivel ideológico, se creó este apartado en donde se retomarán y ampliarán algunos conceptos que se citaban en el Procedimiento: Gestión de RRHH, lectura obligatoria para toda persona que ingresaba a la firma como funcionario/a. En este documento, se pone énfasis en la relevancia de cumplir con la normativa laboral rechazando todo tipo de discriminación, aspecto manifiesto formalmente de la cultura organizacional de la consultora y que, más adelante, será evaluado en el siguiente sub-nivel con el objetivo de conocer si realmente se cumple con tales normativas. Ahora bien, es fundamental destacar que, en este reglamento, se plantea qué tipo de procedimiento se debe seguir ante un pedido discriminatorio por parte de un cliente.

En este sentido, nos introduciremos en la sección correspondiente a “Leyes Laborales”¹³ donde se cita lo siguiente:

(...) está comprometido no solamente con la letra de leyes de Igualdad de Oportunidades de Trabajo que existen en diversos países, sino también con el espíritu de estas leyes. [Dicha consultora] es un empleador que ofrece igualdad de oportunidades de trabajo. (...) Ocasionalmente, usted recibirá pedidos discriminatorios por parte de sus clientes. No podrá registrar ni considerar este tipo de pedidos. Por ejemplo, la raza o los antecedentes étnicos de una persona no tienen ninguna importancia si ella reúne todas las condiciones necesarias para cubrir el puesto. (p.4)

Más adelante, se halla una sección denominada: “El manejo de pedidos discriminatorios”, allí se expresa el siguiente proceder:

Si un cliente nos hace un pedido discriminatorio, usted se verá plenamente justificado para rechazarlo. Repita toda la información referida al trabajo en sí que el cliente le ha dado y dígame que usted usará únicamente esta información para seleccionar al empleado con las mejores condiciones para la asignación. Si el cliente insiste, dígame claramente que la consultora (...) se adhiere al principio y a las leyes de Igualdad de Oportunidades de trabajo y que usted no puede aceptar pedidos discriminatorios. (p. 5)

¹³ Anexo5_ Documentación varia_ Procedimiento: Gestión de RRHH-Módulo 9: Pedido.

Si violamos nuestro compromiso con el principio de Igualdad de Oportunidades Laborales una sola vez con el cliente nos ponemos en una situación vulnerable. También nos ponemos en una situación de tener que seguir aceptando pedidos discriminatorios. En estos casos, trabaje con su gerente para decidir el método a seguir (p. 5)

Cabe señalar que el sub- nivel “formal o institucional” que corresponde a valores o normativas que conforman la fachada socialmente aceptada de la firma, resultan apropiados abordarlos desde el enfoque dramaturgico de Erving Goffman (1959/1981).

Es por ello que, la fachada se concibe como una especie de máscara, la cual es utilizada en función de la situación, de nosotros, y del resto del auditorio. Por tanto, de acuerdo a lo que busca un actor, por ejemplo un cliente, se utilizará una u otra máscara. Una de las posibilidades, es manifestarse con un discurso “idealizado” como refiere Goffman (1959/1981), es decir, mostrar aquella fachada que proclama la igualdad, la tolerancia y la no discriminación como se expresa en el reglamento ya citado y en diversos recursos informativos. Sin embargo, lejos de ese auditorio, es decir, puertas adentro, la organización deja ver la otra máscara, aquella que incurre en prácticas discriminatorias en selección de personal como una estrategia racional enfocada a fidelizar al cliente y así no desaprovechar competitividad y la ganancia correspondiente. A pesar de que los fenómenos de discriminación y exclusión son considerados ilegales, es evidente la existencia de tales y, el hecho de que permanezcan ocultos, condicionaría su impunidad. Expuesto el nivel ideológico que refiere a lo institucional o formal de la firma, se pasará a analizar el siguiente sub nivel ideológico donde se contrastará la contradicción entre ambos sub- niveles condicionando así, el funcionamiento real en selección de personal (concretamente analizado en el nivel práctico)

1.2. NIVEL IDEOLÓGICO- Sub- nivel: Representaciones simbólicas reales intra-consultora

A continuación, el análisis se centrará en el siguiente sub- nivel que conforma la ideología de la empresa, en este se abordará: “valores o procedimientos intraconsultora”¹⁴, por tanto, se referirá a lo que realmente se piensa o se expresa respecto a la selección de personal, poniéndose en juego determinados prejuicios sociales en diversas situaciones.

Este sub-nivel es previo al análisis del nivel práctico, ya que, como alude Allport (1959) el prejuicio implicaría pensamientos, actitudes y creencias sobre los miembros de diferentes grupos, sin embargo, la discriminación sería los prejuicios llevados a la acción coartando las oportunidades de ciertos grupos o colectivos sociales.

¹⁴ Ver Cuadro 1.

Siendo así, el análisis de este sub-nivel se centró en lo que se expresaba mediante el lenguaje verbal y para-verbal por parte del equipo de selectores en relación a la construcción de perfiles laborales y los requisitos correspondientes, poniendo el acento en los prejuicios sociales puestos en juego a la hora de seleccionar personal.

Específicamente, tomaremos en cuenta actitudes o sentimientos respecto a ciertos "atributos" que se visibilizaron como orientadoras de las prácticas discriminatorias.

El prejuicio puede ser entendido como un "sentimiento favorable o desfavorable, con respecto a una persona o cosa, anterior a una experiencia real o no basado en ella." (Allport, 1954, p. 21) Para mostrar estos "sentimientos", se citará brevemente algunos relatos que reflejan en sus discursos "formas de pensar y sentir" de los funcionarios de la empresa, que se relacionan con los conceptos de prejuicio, estigma y exclusión.

En este sentido, es pertinente exponer un extracto de la segunda capacitación que se dio entre una psicóloga y dos recepcionistas/asistentes de RRHH. Aquella reunión, tenía como finalidad, implementar un nuevo procedimiento de pre-selección de perfiles del área administrativa, diseñado como nuevo dispositivo de control que busca sistematizar, agilizar y mejorar la eficacia de los procesos en selección. En consecuencia, la nueva tarea de la recepcionista/asistente se remitiría a captar ese perfil "valioso", lo que implicaba: el llenado de una ficha por parte del mismo, además de la realización de pruebas de evaluación que variaban según el perfil/cargo. A posteriori, si los resultados de las pruebas de evaluación eran satisfactorios, se le agendaba una entrevista al postulante con el selector de turno. Este nuevo dispositivo buscaba orientar a las recepcionistas y asistentes de RRHH, en la identificación de qué personas se consideraban "valiosas" para la consultora en función de una lista que clasificaría requisitos dependiendo del cargo¹⁵. En consecuencia, se apuntaba a optimizar la calidad de postulantes y base de datos de la consultora, evitando así descartarlos o excluirlos por el solo hecho de que no se estuviera manejando, al momento, un cargo acorde a tal perfil y además, agilizar procesos para cargos que fueran urgentes. Por otro lado, en caso de que se presentaran personas que pudieran poseer atributos desacreditantes a traer su currículo, se les solicitó expresamente a las recepcionistas/asistentes, que descartaran los mismos y evitaran entregar la tarjeta con la dirección de correo electrónico (ya que hubiera permitido al postulante, enviar su currículo vía digital para quedar en la base de datos)

Selectora: selectora y encargada de capacitación, psicóloga con más antigüedad en el área administrativa.

A: recepcionista y asistente de RRHH de la mañana.

¹⁵ Como complemento consultar Anexo 5_ Documentación varia- Lista de pre-selección del área administrativa. Allí se mencionan, a grandes rasgos, requisitos como edad, nivel de educación, experiencia laboral previa, etc.

N: recepcionista y asistente de RRHH de la tarde.

- A: Y el tema de... de por ejemplo de... ¿la edad?... Porque [en] atención al cliente hay un rango...
- Selector: Si yo diría hasta los 25, 26 años [gesto corporal que demuestra actitud pensativa] (A: Ta) 26 como mucho¹⁶. (A: ¡Perfecto!) No creo que tendríamos que pasarnos de esa edad... 'Ta, fundamental la presencia. (...)
- N: Pero hay poca gente que se viene de vaquero, no (A: Claro)... el otro día mi amiga que se viste bárbaro se vino de vaquero y yo ¡la quería matar! (...)
- Selector: No, pero si es buen vaquero, me decía... es de no sé dónde, 'ta, ¡no importa!
- A: Hay gente que tiene buena presencia, conversábamos con "R" y hay mucha gente que viene mucho más producida y sin embargo de aspecto no es tan... lindo.
- N: Lo que pasa que no es lo mismo como queda un vaquero, no es lo mismo como lo queda a una chetita (A: ¡Ahí va!)... sino el vaquero, ¿no? (A: ¿No?) (Selector: No, no) Hay gente que tiene perfil re cheta y se lo miras y ¡le queda divino! (Selector: ¡Divinooo!)... Que yo me lo pongo y no me queda igual... ¡te da una envidia!
- Selector: Y bueno... nosotras nos abstenemos... para nosotras, no es el vaquero.
- A: Para... ¿Para masculino también?
- Selector: También. (A: ¿Otra cosa?) Yo que sé... si le ves un problema en la vista, un problema de los dientes grosero... ¡No nos sirve! (...)
- Selector: Bueno, ¡afeminado no!
- N: 'Ta, ¡no!... todo lo que tenga algún problema... ¡no!
- A: ¡Afeminado!?... sobrepeso?
- Selector: Pero un homosexual que no sea alevoso, que no viene... de la mano con otro hombre, si no habla así "mariposa". Así mariposa, ¡no! Pero un homosexual que no te das cuenta... y sí y me los vas a pasar porque ¡no te das cuenta!
- N: 'Ta, problemas así, todo eso... ¡no!
- A: El tema de por ejemplo... el tema de la renguera, o la persona con sobrepeso... ¿para un atención al cliente?
- Selector: No (dice bajando el tono de voz) (N: no?)
- N: Para una atención al cliente no... pero de repente para un auxiliar contable con EDA que está todo el tiempo en una oficina...
- Selector: Claro.¹⁷

Por otro lado, se plasma una breve parte de la entrevista con el informante calificado que complementaría lo anteriormente plasmado.

E: Ehh... alguna vez, fue explicitado cierta dificultad de contratar ciertas personas con determinadas características, se te explicitó... de eh... "Mira no estamos de acuerdo" o vos viste la generación de cierta

¹⁶ Lo que figura subrayado en la información recolectada, se llevó a cabo únicamente a modo de facilitar el análisis.

¹⁷ Anexo 1: Observaciones y reuniones-Reuniones-Segunda Reunión capacitación por pre-selección. (pp. 4 – 5)

resistencia en que se contrate determinadas personas, como por ejemplo: con sobrepeso; afrodescendientes; varón con un perfil amanerado y otros como pueden ser: un persona renga, con tics, con tatuajes...?

- Lic: Sí, ¡son todos prohibidos!
- E: ¿Son todos prohibidos?
- Lic: ¡Totalmente!

De lo expuesto, cabe decir que dentro de los criterios expuestos para la selección de personal, queda delimitado un tramo etario bastante cerrado (hasta 26 años aproximadamente) para que una persona pueda acceder a un cargo de atención al cliente. Claramente, tales criterios mencionados por la selectora son aquellos que orientan la búsqueda de candidatos, y la flexibilidad dependerá del selector de turno. No obstante, es evidente la existencia de prejuicio hacia la variable edad que influirá, a posteriori, en las prácticas discriminatorias desarrolladas en la selección, ya que, cualquier persona de más de 26 años se vería obstaculizado o excluido en acceder a un cargo de atención al cliente o atención al público¹⁸.

Por otra parte, a nivel discursivo también se ve reflejado una valoración negativa o una suerte de estigmatización hacia otros atributos, condicionando que los mismos fuesen excluidos del acceso a un empleo por parte de la consultora. En este sentido, un persona con sobrepeso, el varón "amanerado" (respecto a este punto, la discriminación se vincula a un tema de expresión de género discordante), una persona con un problema severo en la vista, una persona con dificultades para caminar, serían directamente excluidos de la base de datos de la consultora y/o proceso de selección.

También es de señalar, la relevancia que adquiere el tema de la vestimenta a la hora de ser entrevistado, al punto de detenerse a hablar respecto a qué pasa si una postulante viene de *jean* (criterio de informalidad) La sentencia por parte de la selectora fue clara: si el jean no le queda como a las "chetas" entonces mejor no venir con uno a la entrevista.

En este sentido, se puede entrever qué características se consideraban "desviadas" por el hecho de alejarse del estereotipo de "excelencia" perseguido por la consultora, y, que por tanto, cargan con un estigma condicionando a la persona que las posea, quedar excluida del acceso al proceso de selección en diversos empleos (principalmente para cargos de atención al cliente). Claramente, en cargos de esa índole, las personas son la imagen o fachada visible de una compañía lo que conlleva al selector a ser más riguroso en el cumplimiento de tales requisitos. "Un estigma es, pues, realmente, una clase especial de relación entre atributo y estereotipo. Sin embargo, propongo modificar este conceptos, en parte porque existen importantes atributos que resultan

¹⁸ Atención al cliente básico, recepción, secretaria básica, telefonista, empleado/a de mostrador, secretaria bilingüe, entre otros.

desacreditadores en casi toda nuestra sociedad” (Goffman, 1970, p.14). Podemos afirmar que existe discriminación “(...) cuando negamos a otros individuos o grupos de personas la igualdad de trato que ellos podrían desear.” (Allport, 1954, p. 22).

En contrapartida, se observa cierta flexibilidad para los cargos administrativos, de *back office* y contables, ya que, en aquellos, la presencia no era tan fundamental porque la persona se encontraba en una oficina, lejos del público. En estos casos, se enfatizaba más en los conocimientos y/o la formación profesional o técnica del perfil.

Cabe destacar que, los cargos de atención al cliente y los administrativos contables eran frecuentemente solicitados por parte de las empresas clientes.

Ahora bien, mientras se realizaba la actividad de campo, resultó difícil identificar cuál era el principal origen de estos prejuicios, en tanto en los documentos explícitos diseñados y difundidos interna y externamente por la consultora, se manifiesta expresamente lo contrario. Entonces, ¿provenían principalmente de los propios selectores?; ¿De las empresas clientes que solicitaban personal?; ¿De la propia matriz social? o; ¿Respondían a una miscelánea de producción entre los diversos actores involucrados?.

Recordemos que, según Allport (1954), los prejuicios son, ante todo, imágenes inherentes a una categoría, invocada por el sujeto para justificar el prejuicio de amor o de odio. ¿Entonces, de dónde provenían tales prejuicios?

Con la tentativa de contestar tales preguntas, es que se considera clave plasmar lo expresado en otro momento de la instancia de capacitación desarrollada para las recepcionistas/asistentes de RRHH:

*Selectora: Claro, porque nosotros trabajamos... eh, habitualmente con multinacionales y con empresas... eh... ¡grandes! Las empresas grandes son las... este... más estrictas con un cargo, son las que quieren más... talentos. Los talentos se definen por un determinado nivel económico, se definen por haber ido a privado, se definen por si es lindo... (N: ¿Si?) Entonces, esa gente es la que realmente termina trabajando en esas empresas multinacionales o en pymes. Entonces, yo a esa otra gente... nosotros no la podemos postular...(...)

*A: Claro, es el cliente quién dispone sobre los requisitos o perfiles que se buscan detalladamente o en esta consultora, ¿quién se encarga de esto?

Selectora: Nosotros trabajamos, como te decía con clientes o empresas multinacionales, son ellos quienes nos piden el perfil. Si tú mandas una persona que tiene sobrepeso, el cliente se va a quejar con el ejecutivo de cuentas correspondiente y este se lo debe dar a conocer a “S” [Gerente del área] Nosotros tenemos que mandar gente ¡linda y competente! Ellos requieren ciertos perfiles y nosotros le llevamos eso, es un círculo. Vas a ver que

dentro de la consultora nos vas a encontrar a nadie gordo o con mala dentadura, y es que aplicamos las mismas reglas para dentro de esta empresa, para con nosotros mismos.¹⁹

En lo anteriormente planteado, se evidencia claramente la percepción de los selectores sobre el fuerte control social que existía intra-organización y entre organizaciones. “Lo que juega hacia dentro también juega hacia fuera”, como mencionaba el informante calificado durante la entrevista. La delgadez es la norma que intensifica presiones sociales relativas a las normas corporales. “Dentro de la cultura del consumidor el cuerpo es proclamado como un vehículo del placer: es deseable y deseoso, y cuanto más se aproxima el cuerpo real a las imágenes idealizadas de juventud, salud, belleza, más alto es su valor de cambio” (Turner, 1989, p. 213). Por otro lado, la generalización por la cual parecería que todos los clientes buscaban determinados tipo de perfil (sin sobrepeso, de no más de 26 años, entre otras cosas), prácticamente circulaba sin cuestionamientos en el área de selección.

La entrevista al informante calificado, buscó profundizar y esclarecer un poco más este punto. Según la percepción del mismo, los criterios que encerraban prejuicios provenían generalmente del propio psicólogo/a y no del cliente *per se*. El o la psicólogo/a se hallaban en una especie de círculo en que, explícita o implícitamente, se le hacía saber qué perfiles eran “desviados”, es decir, aquellos que, en menor o mayor medida, estaban alejados del criterio de excelencia:

No se llegaba a hablar de forma... eh... explícita, manifiesta en la entrevista con el cliente. Entonces vos te ibas con una imagen y tratabas de mandar un perfil que se adecuara a esa imagen. Por eso te digo... es como un tema de prejuicio de pensar por el cliente, decir este cliente en realidad quiere este tipo de persona. este tipo de perfil... porque también es chocante decirle al cliente: “¿Le puedo mandar un negro?” (E: Claro)... quedan ahí. como que latente... te vas con una idea y capaz que sí. Así como te vas con una idea, te vas con dudas y ante la duda... (E: ¿Cómo haces con eso?) Y claro, frente a la duda... tenés cuatro, ¿no?... cuatro flacos y un gordo... (E: Si) y bueno el gordo ¡quedó afuera!²⁰

Este extracto demuestra la tensión expresada entre lo explícitamente comunicado por la organización, y las representaciones que realmente circulaban a nivel intra-organización vehiculizadas por sus distintos miembros. Por otra parte, el informante calificado, mencionaba que efectivamente algunas empresas clientes también realizaban pedidos discriminatorios a la consultora.

Se puede evidenciar como este sub-nivel ideológico que implica las representaciones reales o lo que realmente piensan los miembros de la organización, no condice con los valores del discurso de la compañía hacia fuera, específicamente en aquellos atributos como: “incluyentes y confiables”: sino

¹⁹ Anexo 1: Observaciones y reuniones-Reuniones: Segunda reunión por Capacitación en pre-selección. Págs. 5, 6 y 8

²⁰ Anexo 3-Entrevista a Informante Calificado.

que ocurre todo lo contrario: la organización se manifestaba como productora de una identidad que, orientada por metas de rentabilidad y competitividad, conlleva que la gestión de RRHH esté signada por la vulneración de derechos.

Sin embargo, esta tensión entre lo explícitamente comunicado hacia fuera de la firma y las representaciones sociales que realmente orientan los procesos de reclutamiento y selección de RRHH se ve racionalizada y, por tanto, legitimada por parte de la mayoría de los selectores. Siendo así, en una de las capacitaciones, se le sugirió expresamente a una de las recepcionistas/asistentes de RRHH, olvidarse de aquello de ser “incluyente”, atributo que compone lo “institucional o formal” mencionándose lo siguiente: “Tenés que colaborar con las leyes del mercado, no lo decidís ni vos ni yo... (A: Ta. ¡Es un requisito más!) ¡Es el mercado!”²¹.

En síntesis, al analizar los dos sub-niveles que componen la ideología de la empresa, se evidencian la contradicción existente entre ambos en relación a ciertos valores o atributos (cumplimiento de ley de igualdad de oportunidades laborales, inclusión, no discriminación), constatándose la existencia de prejuicios sociales diversos orientadores de la práctica profesional en selección.

Como se puede apreciar en los extractos de entrevistas y capacitaciones, los selectores verbalizaban la sistematización de ciertos prejuicios y estigmas en torno a la selección de personal. La búsqueda de la excelencia representada por determinados atributos que mantienen una relativa ambigüedad (componente explícito e implícito en tensión), tiene como correlato el funcionamiento de prácticas discriminatorias, sin embargo, tales fenómenos generan una tensión, individual y colectiva, que propiciaban elaborar una justificación como forma de lidiar con el trabajo en selección condicionando una identidad y presión grupal específica para mantener las metas y objetivos organizacionales.

2. NIVEL PRÁCTICO: Funcionamiento real

Para concluir el análisis de la primera dimensión, nos centraremos en el nivel práctico, es decir, los ritos o prácticas que efectivamente se llevan a cabo en selección de personal.

En este sentido, es importante subrayar que, del análisis previamente realizado en conjunto con los hallazgos que surgirán en este nivel, se podrá completar la respuesta al primer objetivo específico:

Identificar brevemente qué características encierra la identidad managerial en la firma analizando si existe contradicción entre ideología y práctica²² y, como esto condicionaría la

²¹ Anexo 1- Observaciones y Reuniones_ Reuniones: Última reunión de la capacitación por la pre-selección.

²² Recordemos que dicho análisis se compone de 2 niveles, por un lado, se halla el nivel ideológico que se compone, a su vez, de dos sub-niveles: el “institucional o formal” que encierra valores o normativas explícitas fuera de la consultora y, el denominado “representaciones simbólicas reales del colectivo” que comprende los valores y procedimientos dentro de la consultora. Por último, se encuentra el nivel práctico (que corresponde al funcionamiento real) cuyo análisis se centra en las prácticas discriminatorias en torno a la selección de personal llevadas a cabo por el equipo de selectores.

selección en personal.

Es por ello que aquí se analizarán lo que realmente se ejecuta en torno a la selección de personal, y será enfocado en si efectivamente existen prácticas discriminatorias orientados por los prejuicios analizados en el anterior sub-nivel que, sustantivamente, se opondrían a lo políticamente correcto manifestado en lo institucional o formal.

Para dicho análisis, se tomaron en cuenta datos obtenidos en la entrevista al informante calificado, de las capacitaciones pero, principalmente, este nivel se sustentará en el resultado de las diversas observaciones realizadas y el análisis de fichas de los postulantes que pasaron por el proceso de selección.

Recordemos el enfoque de G. Allport (1954) el prejuicio es una actitud y se sustenta en estereotipos sociales, esto fue lo abordado en el sub-nivel anteriormente tratado, denominado: “representaciones simbólicas reales intraconsultora” mientras que la discriminación es el “prejuicio en acción”. Este nivel correspondería a la “discriminación propiamente dicha” o al “tratamiento discriminatorio” pues se le priva de derechos (al trabajo, etc.) a un individuo o grupo dado.

En el siguiente cuadro, figuran algunas de las observaciones realizadas²³ y los términos reales que utilizaron los y las psicólogas y ejecutivos/as de cuentas para referirse a ciertos atributos en los postulantes. Cabe mencionar que, tales fichas, eran las que después integraban la caja “volver a evaluar” o caja de perfiles descartados. Se optó por considerar unas pocas observaciones, ya que, más adelante en la tercer dimensión²⁴, se sistematizarán la totalidad de atributos discriminados.

Observación	Postulante- Seudónimo	Cargo/Candidato	Comentario_Ficha	Juicio_postulación
Observación Nro. 1	Cecilia	Promo- vendedora	“Enanismo en los dedos” *	Descartada
Observación Nro. 2	Gastón	Administrativo	“Enano”	Descartada
Observación Nro. 5	Marcos	Vendedor	“Tiene un tic.”	Descartado
Observación Nro. 11	Valeria	Administrativa	“RENGA y media gorda” *	Descartada

²³ Cabe aclarar que las observaciones 1 y 11 que se mencionan aquí pueden ser corroboradas también como material en Anexo 2 Comentarios-Entrevistas- Nro 12 y 5.

²⁴ Características comunes que poseen las personas que quedan excluidas frecuentemente en el acceso a un empleo forma

Según se puede observar, se evidencia cómo ha operado la discriminación en aquellas personas que eran portadoras de tales atributos. Es así que, aquellos son identificados como marcas desacreditantes, por tanto, la sistematización de categorías o requisitos en función de perfiles laborales está estrictamente ligada al control de la expresividad corporal. “La corporeidad no constituye el objeto de un estudio aparte, sino que está subsumida por los indicadores vinculados a problemas de salud pública o a las relaciones específicas con el trabajo.” (Le Breton, 1992/2002, p. 16).

Segunda Dimensión

Conviene comenzar el análisis, recordando el segundo objetivo específico de investigación de esta monografía:

Evaluar qué dispositivos de control, formales e informales, funcionan como generadores de tal identidad.

En este sentido, ahora el análisis se enfocará en los dispositivos de control que funcionan en la empresa y, por tanto, operan como generadores de la identidad *managerial*, transversalizando todos los niveles ya citados.

“La gestión es en definitiva un sistema de organización del poder. Detrás de su neutralidad aparente, debemos comprender los fundamentos y las características de este poder que ha evolucionado considerablemente en el tiempo” (de Gaulejac, 2005). Siguiendo esta línea teórica, hay que mencionar que la presente consultora posee diversos dispositivos de control que sirven y han servido para transmitir su filosofía o gestión hacia los propios funcionarios, hacia sus potenciales postulantes, hacia las firmas clientes y, en consecuencia, permea a la sociedad misma.

La estructura organizacional, a propuesta de Argyris (1957/1964), puede comprenderse a partir de la existencia de cinco propiedades esenciales:

1) una pluralidad de partes; 2) que se mantienen a través de su interrelación; 3) que alcanza uno o más objetivos específicos; 4) que mientras se lleva a cabo las actividades (2) y (3), se adapta al entorno exterior; 5) manteniendo su interrelación de sus partes (Argyris, 1957/1964, p.124).

En este sentido, para mantener estas cinco propiedades esenciales, Argyris (1957/1964) sostiene que hay que cumplir con el desarrollo de las actividades que se definen como centrales para la organización: 1) el logro de objetivos; 2) el mantenimiento del sistema interno; 3) la adaptación al entorno.

Siendo así, serán abordados los diversos tipos de dispositivos de control social (o mecanismos de generación de tensión en la empresa) que constriñen las prácticas internas en esta organización.

Recordemos que los mismos transversalizan todos los niveles de análisis ya expuestos y, son fundamentales para comprender cómo opera la transmisión de la filosofía de la empresa en relación a los criterios de eficacia y eficiencia en la gestión de RRHH²⁵. Como aluden Aubert y de Gaulejac (1993, 1994) y Saldaña (2004), las estrategias de movilización y canalización de la energía psíquica han sido estudiados en la empresa privada. Las mismas, son sistemáticamente utilizadas para generar una especial distribución del poder.

De lo hallado en el campo y, desde el enfoque de la sociología clínica (1993), se evidenció que existen dos tipos de dispositivos de control: los explícitos (formales) y los implícitos (informales). En referencia a los dispositivos formales como afirman Aubert & de Gaulejac (1993), se hallan la formación o capacitación, los sistemas de evaluación y la dirección por objetivos, y los llamados estímulos positivos (los sistemas de promoción interna, los sistemas de salario variable, y los reconocimientos públicos de logro). En consecuencia, el análisis comenzará con el reglamento interno de la empresa denominado: "Procedimiento: Gestión de RRHH". Este dispositivo se trata de un: "documento que tiene como objetivo describir como se realiza la gestión de los rrrh. desarrollándolos y optimizándolos para mejorar el negocio permanentemente" (p.1).

"Existe una relación directa entre la excelencia de la empresa y la competencia de su personal: la competitividad de los mercados obliga a las empresas a preocuparse de una manera especial por desarrollar y optimizar todo el potencial del personal" (p.1)

En este documento, concretamente en la sección de "Metodología", se describen las etapas que han de llevarse a cabo desde que una persona se incorpora por primera vez a la empresa, que son las siguientes:

1. Selección de personal

Una vez realizado la "definición del perfil del cargo"²⁶ (p. 1-2) por parte del ejecutivo y psicólogo asignado que habían acordado el mismo con la empresa cliente, se daba inicio por parte del psicólogo el proceso de selección tomando en cuenta específicamente tales requerimientos. Siendo así. "En primer instancia se realiza un llamado (externo o interno)²⁷ ..." (p. 3) para luego pasar a los siguientes fases o filtros en el proceso de selección de personal:

²⁵ Nivel Ideológico y Nivel Práctico

²⁶ En una ficha se detalla fecha, nombre del cargo, área, objetivo del cargo (misión genérica), responsabilidades y funciones (nivel de formación requerido- es aquel que debe cumplirse para desarrollar el cargo- o nivel de formación deseable por parte de la empresa cliente. También figura nivel de experiencia mínimo (experiencia en gral. y específica en el cargo), si tiene tareas de supervisión y hacia cuantas personas, características personales y habilidades requeridas (relacionamiento con terceros, etc). Por último, existe un espacio para observaciones donde pueden detallarse aspectos relevantes y también, en la ficha se exige que se plasme el organigrama de la empresa contratante resaltando con un color diferencial el puesto descripto de modo que refleje posición y relaciones de línea del mismo, respecto al resto de la estructura organizativa. (Anexo 5- Documentación varia_ Procedimiento: Gestión de RRHH- Módulo "0")

²⁷ Generalmente, se trataba de un llamado externo que se publicaba virtualmente en diversos sitios web (En la misma página de la consultora. Buscojobs. Computrabajo, etc) y también, se publicaba en "El Gallito".

* Primer filtro: Pre-selección de perfiles por parte de las recepcionistas/asistentes de RRHH (implementado casi finalizando el trabajo de campo) y, búsqueda de currículos vitales en la base de datos por parte de psicólogos/as para obtener los legajos de los candidatos. En esta fase, cabe destacar que la foto integrada al material ²⁸ por los postulantes operaba como un relevante indicador de la imagen. Por otro lado, se atendía si la persona contaba con bachillerato completo, su edad, experiencia laboral, es decir, si se cumplían con todos los requisitos formales para desempeñar el cargo definidos en el perfil.

* Segundo filtro: La entrevista. En aquella se relevaba "toda la gama completa de aptitudes y preferencias de nuestros postulantes" (p. 1) Es decir, nivel de instrucción, conyugalidad, que hacía en su tiempo libre, etc. y, principalmente, se indagaba aspectos referidos a la experiencia laboral y proyectos de vida. Al finalizar la misma, el psicólogo/a, le aplicaba al postulante una técnica proyectiva (persona bajo la lluvia, HTP, Wartegg) para complementar la información recabada. Si de esta fase, surgía con claridad que la persona contaba con las condiciones satisfactorias por la consultora, el postulante pasaría al tercer filtro. Cabe señalar que, la consultora contaba con pautas de entrevistas distintas en función de cada área, ya que, "la naturaleza y los requerimientos de las asignaciones de cada una de estas divisiones son diferentes" (p. 2).

* Tercer filtro: Las pruebas. "Las pruebas de (...) han sido desarrolladas y validadas siguiendo el procedimiento profesional definido por la Asociación Americana de Psicología (APA). Este procedimiento fue endosado por la Comisión para la Igualdad de Oportunidades Laborales (EEEEOC). EL mismo asegura que las evaluaciones serán justas, precisas y confiables"²⁹ (p. 1).

Dependiendo del cargo se realizaban las pruebas correspondientes³⁰. Generalmente, para un mismo cargo, se buscaban una terna, en ocasiones, cuatro postulantes que pasarían por la misma batería de pruebas. No obstante, durante el campo se observó que los resultados se volvían relativos en dos tipos de circunstancias, por un lado, cuando el perfil convenía ampliamente en los puntos anteriores (CV, entrevista) y, por otro, cuando el selector le urgía cubrir determinado cargo, en tales casos, los selectores le permitían al postulante repetir las pruebas hasta obtener el resultado deseado. Esta práctica respaldada por un dispositivo procedimental real (opuesto al reglamento), vuelve a demostrar la contradicción existente entre praxis y valores explicitados hacia fuera de la consultora como la "confiabilidad" y el respeto por el principio de igualdad de oportunidades.

²⁸ En el Anexo 5- Procedimiento: Gestión de RRHH Módulo 3 -Recepción de postulantes, se plantea lo siguiente: "llamamos primer filtro a los requisitos mínimos que debe cumplir un candidato para poder postularse. La persona debe ser: 1. Mayor de edad; 2) Poseer documentación en regla y, 3) Formación acorde con el puesto en que se postula (p. 3)

²⁹ Anexo 5_ Documentación varia_ Procedimiento: Gestión de RRHH-Módulo 5- Evaluación.

³⁰ En el mismo módulo dice lo siguiente: Las pruebas de (...) ayudan a identificar los conocimientos, aptitudes, habilidades y características personales críticos para el desempeño de una trabajo o tarea. Es por ello que decimos que predicen el desempeño" (p.1). La determinación de las pruebas que se deben administrar se basan en los siguientes factores: " Sus principales conocimientos, intereses y preferencias; los conocimientos más requeridos por los clientes de su oficina; Los acuerdos con los clientes que establezcan la administración de determinadas evaluaciones con anterioridad a la asignación" (p.2)

* Cuarto filtro: El cliente. A la terna de postulantes, se les concretaba una entrevista con la empresa cliente y, este último, era quien decidía cuál de los tres postulantes era el “indicado” guiado fuertemente por los comentarios e informes que se enviaban sobre cada uno de ellos, por parte de los propios selectores.

Con motivo de finalizar el análisis que compete a los filtros en el proceso de selección de personal como dispositivo formal, se cree importante, retomar y ampliar brevemente lo vinculado al primer filtro como forma de entender por qué se hallan dos tipos. En un principio, el primer filtro era la búsqueda de currículos, no obstante, casi al finalizarse el campo se implementó la pre-selección de perfiles. Este procedimiento no tenía el objetivo sustituir la búsqueda de currículos por parte de los psicólogos/as sino que se creó a modo de dar apoyo a los mismos agilizando el proceso de selección. En este sentido, las recepcionistas/asistentes de RRHH, determinaban según criterios de la consultora (mediado por inducciones o capacitaciones), qué postulantes se aproximaban al estereotipo de excelencia y cuáles no. Aquellos que no lo hacían eran excluidos de una entrevista, en este sentido recordemos que: “La segregación es una forma de discriminación que coloca límites espaciales de algún tipo, para acentuar la situación de desventaja de los miembros de un exogrupo.” (Allport, 1954/1962, p.71). En contraposición, a los potenciales postulantes considerados valiosos, se les agendaba una entrevista, realizándose además las pruebas correspondientes según el perfil del cargo para luego tener la posibilidad de ser candidateados.

Por último, la evaluación de currículos resultaba de manera similar si se trataba de un potencial funcionario que trabajase dentro de la consultora y/o un postulante a presentar para un empleo externo a ella (ya sea, contratado y/o tercerizado). Claramente, en selección, los contactos (capital social) resultaban un recurso muy eficaz, o sea, aumentaba en gran parte las posibilidades a la hora de ser seleccionado. Si la persona se hallaba referida o recomendada por alguien de la misma consultora, esto incrementaba fuertemente sus oportunidades en la selección.

2. Plan anual de competencias

“A partir de las necesidades de competencia detectadas por evaluadores en el marco de la evaluación de desempeño teniendo en cuenta el presupuesto asignado para este rubro y la urgencia establecida por el desarrollo de la competencia (...)” el encargado de rrhh, procederá a armar un plan anual de competencia a desarrollarse en el nuevo período (p. 6) que será enviado al Gerente General para su aprobación (o no) y puesta en marcha.

En referencia al ítem previamente mencionado como: “Evaluación de Personal”, es relevante profundizar más en esta categoría, en este sentido, la “evaluación de desempeño laboral” que se realizaba al propio funcionario de la consultora (en este caso, nos centraremos en el equipo de

selectores: psicólogos, ejecutivos de cuenta) evaluaba exhaustivamente de forma cuantitativa y cualitativa, todos los aspectos de relacionados con dicho desempeño, ya sea, presencia, puntualidad, cumplimiento en tiempo y forma de los plazos (cumplimiento de perfiles requeridos en el tiempo previsto, calidad de los perfiles, etc.), orden en el escritorio, creatividad, autonomía, innovación, adaptabilidad al entorno y, es de destacar que también se hallaba una variable a medir denominada: "estabilidad emocional". Tal evaluación contaba con una escala de 5 ítems que puntuaban desde la excelencia hasta el insuficiente y, cada variable o atributo a evaluar, contenía una sección cualitativa (de comentarios) donde se plasmaba el porqué de la puntuación (aunque no siempre, se hacían comentarios en cada categoría). La evaluación la realizaba el Gerente de cada área, por un lado, se encontraba el Gerente del área administrativa e industrial y, por otro, el Gerente del área profesional. Y cómo se plasmó más arriba, el Gerente General de la firma era quién evaluaba, a su vez, a cada Gerente de Área.

Como ya fue mencionado en el estado del arte y del análisis realizado, surge por tanto algunas inquietudes: ¿Cómo se resuelve un posible tensión entre "dar cada día más" (fenómeno de depredación³¹) y la estabilidad emocional evaluado en esta herramienta?: ¿Hasta qué punto las estrategias racionales, es decir, los mecanismos de poder y control que la organización genera y legitima para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso de selección de personal, tienen como correlato una rigurosa sistematización de los prejuicios sociales generados en torno a personas y/o grupos, invisibilizando su potencial de vulneración de derechos?

Planteadas tales preguntas y siguiendo la línea teórica de C. Argyris (1957/1964), se puede afirmar que existen dos tipos de estructuras en la organización humana, la expresada en el organigrama y la otra no intencionada que genera actividades informales que resultan antagónicas a la estructura original pero que se complementarian entre sí para garantizar la estructura formal. Es en este sentido, dentro del equipo de selectores se visualizaban diversas actividades adaptativas como ser: la alienación, la rotación, la agresión, el trabajo a reglamento y la sobrevaloración del salario. Al analizar las actividades no intencionadas, cabe señalar que las mismas eran producidas por la especialización, el liderazgo directivo y control estricto. El reconocimiento de este tipo de actividades no previstas y al margen de la estructura organizativa, refleja la necesidad de generar espacios de libertad relativa, en lo que es posible escapar a los fuertes controles administrativos. Generalmente, cuanto más intensos eran éstos, más se producían tales actividades.

También surge de lo analizado en el campo que, el mismo resultado de tales evaluaciones implicaba la adjudicación de una recompensa o sanción verbal y escrita en función de los niveles de

³¹ Según Melamed (2005), el fenómeno de depredación alude a los efectos sobre el personal de una organización, producto de un exceso de demandas como modalidad de gestión, e involucra aspectos subjetivos y objetivos y, es característico por el modo en que se naturaliza la sobreimplicación como modalidad legítima de trabajo en las empresas.

rendimiento evaluados y, a su vez, re-instalaba la rivalidad e individualidad entre los funcionarios de la organización (principio de competitividad) ya que, en función de la misma se otorgaban otros “signos de reconocimiento o prestigio” como ser: los salarios al mérito (que se otorgaban de manera excepcional) y los bonos a fin de año. El funcionario que era realmente recompensado, lo era bajo el criterio de que su desempeño “sobresalía de la media” respecto al rendimiento laboral, implicando a la vez una premiación a la “adaptación” a la identidad *managerial* propia de la misma. En los casos en que el trabajador obtuviera un puntaje de evaluación bajo, se observan manifestaciones grupales de desprestigio, vehiculizadas por comentarios y rumores.

Por otra parte, cabe subrayar que las evaluaciones de desempeño como dispositivo de control social utilizado por la empresa, no se le realizaban solamente a todos los funcionarios que trabajan dentro de la misma, sino que también eran ejecutadas por los propios funcionarios hacia aquellas personas que eran contratadas o tercerizadas (ya sea, temporal o definitivamente). Por otro lado, también existían la “Evaluación de Satisfacción Laboral del Empleado”³² que comprendían el llenado de un formulario para responder si estaban satisfechos con las asignaciones (al puesto) y el servicio recibido por la consultora (p. 3). Tales dispositivos se hallan dentro del “Programa de Control de Calidad”³³ de la firma. Este programa, puede leerse como un dispositivo fundamental y amplio que tiene como objetivo principal, re-producir la ideología empresarial, trascendiendo las fronteras “físicas” de la organización permeando al resto de las empresas clientes y, en consecuencia, también filtrándose hacia el tejido social. Recordemos que, desde la perspectiva de la sociología clínica, una característica esencial de nuestra sociedad, resulta ser el desarrollo de organización o aún de metasistemas (es decir, de sistemas que controlan otros sistemas formando entre ellos redes interconectadas de organizaciones) y también resulta en un elemento central de la desestructuración y re-estructuración de las relaciones sociales y de los vínculos inter-individuales.

Según se mencionaba en el módulo 10 (Control de Calidad) del reglamento interno:

Las evaluaciones orales son importantes e inmediatas, pero no suficientes: El Programa de Control de Calidad de (...) nos da las herramientas con las cuales cada oficina puede recibir información escrita de sus clientes con respecto a los empleados que les ha asignado. También recibimos información de nuestros clientes con respecto al servicio que reciben de la oficina local de (...) la consultora. Y recibimos información del empleado con respecto al servicio que ellos reciben de (...) la misma. (p. 1)

En visitas personales a clientes se debía explicar el funcionamiento y finalidad de Programa de Control de Calidad para que tomaran conocimiento de porqué se pedían evaluaciones por escrito. Era por tanto muy relevante aclarar que los informes eran estrictamente confidenciales, para que así

³² Anexo 5_ Documentación varia- Procedimiento: Gestión de RRHH_ Módulo 10 : Control de Calidad

³³ Idem

el cliente se sintiese “seguro y tranquilo” al elaborarlos. En tales visitas, también se le debía informar al mismo qué se premiaba o recompensaba cuando un empleado/a se desempeñaba de forma excelente. En el mismo módulo de capacitación sobre el Programa, hay una sección que expresa lo siguiente: “Todo sistema efectivo de control de calidad debe premiar la excelencia. Con esto en mente (...) desarrolló un programa de reconocimiento al desempeño excelente” (p.4).

Esta apreciación, confirma que uno de los principales objetivos del Programa para la consultora era monitorear o dar seguimiento cómo se desempeñaba el empleado/a asignado y así cuidar los intereses del cliente y, por tanto, los propios. Después de todo, la finalidad es tomar conocimiento de a quien se removerá de un cargo y/o asignará en un futuro y, a quien no se le ofrecerá otra oportunidad. Según el reglamento, cada vez que un empleado/a ganaba esta distinción al desempeño laboral excelente, el mérito también correspondía al Representante de Servicios (gerente de área, ejecutivo/a de cuentas, psicólogo/a-selector, etc.) lo que manifiesta su doble finalidad de control interno y externo. “El premio representa mucho más que la excelente performance del empleado.” (p. 6). Demuestra que el Representante en Servicios también está realizando su tarea de manera excelente, es decir, el Programa era concebido como un dispositivo de control que realiza un control múltiple (hacia personal contratado, hacia el representante de servicios- psicólogo, ejecutivo de cuentas, gerente de área y hacia el cliente) de manera de satisfacer los criterios de eficacia y eficiencia.

De esta forma, los funcionarios/as de la consultora debían hacer un seguimiento a corto plazo a los empleados/as contratados, tercerizados y temporarios para “cuidar y asegurar su rentabilidad”, es decir, a la empresa cliente que los contrató, pero a su vez, todo funcionario de la consultora, sin importar su jerarquía, era también monitoreado en su desempeño laboral.

Ahora bien, respecto a los dispositivos informales se identificaron varios, tal es el caso de los permanentes “llamados de atención” que se ponían en juego cuando un funcionario incurría en un error en la selección o simplemente manifestaba no poder cumplir con ciertas metas, en tiempo y forma. En el otro extremo, se hallaban los “reconocimientos orales” vinculados al buen desempeño laboral. Todos ellos, eran llevados a cabo por parte de los compañeros (grupo de pares) que integraban el equipo de selección como también por parte de los Gerentes de área. Claramente, tales dispositivos también tenían el objetivo de seguir generando o reforzando la identidad *managerial* y en ocasiones se implementaban dispositivos formales (capacitaciones, reuniones) en caso de detectar en la cotidiana “incumplimientos” en las metas de los equipos.

Como aluden Quiñones & Supervielle (2005):

El reconocimiento en torno a la organización de la existencia de un grupo de valores y características distintivas se ha vuelto “política estratégica.” Es en este esfuerzo en el que adquieren notoriedad las prácticas (formación, evaluaciones de desempeño, remuneración por objetivos) y las políticas de gestión

de recursos humanos (selección, capacitación, carreras, retiro, relaciones laborales), procesos considerados claves para lograr la identificación de los trabajadores con los valores organizacionales. (p.7)

Tercera Dimensión:

Recordemos, a modo de concluir la sección analítica, el tercer y último objetivo específico de investigación es:

Identificar qué tipo de características comunes poseen las personas que quedan excluidas frecuentemente en el acceso a un empleo formal.

Por tanto, esta segunda dimensión, se centró en indagar sobre qué perfiles de sujetos que quedan al margen del proceso de selección de personal, es decir, relevar las características de aquellas personas que por determinados atributos o “marcas” fueron segregadas o discriminadas de la postulación a un empleo. Es importante consignar que las relaciones entre el nivel práctico de la primera dimensión y esta segunda dimensión, son evidentes y hacen que los análisis realizados antes, sean en algunos casos retomados para profundizar el análisis de este apartado. En este sentido se analizaron una vez finalizado el campo, distintos códigos o categorías que emergían de los diversos relatos. A continuación, se listan los siguientes atributos codificados que fueron encontrados:

Nro_Cod.	Código
I	Presencia: "Mala presencia"
II	"Actitud inapropiada en la entrevista"
III	"Edad según cargos y áreas de trabajo".
IV	"Maternidad".
V	"Nivel educativo no acorde a cada cargo o áreas de trabajo"
VI	"Malas referencias laborales"
VII	"No manejo de herramientas informáticas"
VIII	Resultados deficientes en pruebas".
IX	"Experiencia laboral inadecuada para acceder a cierta área de trabajo o cargo"
X	"Discapacidad"

Plasmados tales códigos, daremos inicio con el análisis de cada uno, es decir, describiremos qué atributos alejados de la excelencia quedaban contenidos en cada uno de los mismos, según el equipo de selectores. Para ello, se considera fundamental los aportes de Goffman (1959/1981) a modo de enriquecer el análisis: “Como parte de la fachada personal podemos incluir: las insignias del cargo o rango, el vestido, el sexo, la edad y las características raciales, el tamaño y aspecto, el porte, las

pautas del lenguaje, las expresiones faciales, los gestos corporales y otras características generales” (p.35).

Código I: “Presencia”: Buena/Mala presencia

El código “Presencia” o también denominada, “Nivel de representatividad”, se presentaba como una categoría dicotómica, es decir, generalmente los propios selectores se referían al binomio: “Buena presencia/Mala presencia”. En consecuencia, el análisis se centró en comprender qué atributos estaban ligados a la categoría “Mala presencia”, lo cual arrojó luz sobre lo que se consideraba “Buena presencia”. De esta manera, el análisis de esta dicotomía permitió dilucidar significativamente qué características o perfiles de sujetos respecto a esta categoría, eran excluidos del proceso de selección, y colaboró con la comprensión de la relevancia fundamental que la consultora asigna a la noción de “buena presencia” para el acceso a un empleo. Cabe aclarar que algunos aspectos de esta dimensión surgieron previamente, a lo largo de la exposición del análisis de la primera dimensión. Otros datos fueron complementados con otras técnicas de recolección como fue: entrevista, análisis de fichas, experimento de choque, etc.

La categoría “buena presencia” cobró especial relevancia a medida que se realizaba el campo ya que, constituye un requisito excluyente para la gran mayoría de los cargos especialmente para empleos en los que la persona tiene contacto directo y permanente con el público o clientela (Por ejemplo para cargos: de atención al cliente, recepción, ventas, mostrador, entre otros). Cabe mencionar que este atributo mantiene cierta flexibilidad para gran parte de los cargos agrupados en el área industrial (Ejemplo: serenos, peones, foguistas, carga y descarga, etc.).

“Es conveniente, a veces, dividir los estímulos que componen la fachada personal en «apariencia» (*appearance*) y «modales» (*manners*), de acuerdo con la función que desempeña la información transmitida por estos estímulos” (Goffman, 1959/1981, p.36) Tomando esto en consideración, en el siguiente cuadro se listan las variables o atributos que, según lo analizado, se consideran antagónicas al concepto de “buena presencia” alejándose del postulado de excelencia y, por tanto, quedan implicados en la dimensión: “Mala Presencia”³⁴, teniendo en cuenta que la dimensión actitudinal será analizada por separado más adelante:

³⁴ Todas estas características, fueron relevadas como observaciones, comentarios en hoja de entrevista, etc, materiales todos que pueden ser consultados en la sección de Anexos del presente trabajo.

Código	Atributos comprendidos
Presencia: "Mala Presencia"	1. La persona con sobrepeso
	2. La extrema delgadez
	3. Presentar una dentadura deteriorada
	4. La persona con dificultades para caminar (renguera)
	5. Contar con un problema severo en la vista
	6. El varón "con manierismos"
	7. El varón homosexual visible o manifiesto
	8. La mujer "marimacho"
	9. La mujer que presenta el cabello en mal estado o mal teñido
	10. Los <i>dreadlocks</i> o rastas en el cabello
	11. Las personas que presentan ciertos tatuajes visibles y/o poco discretos.
	12. La persona con un tic.
	13. El varón de estatura baja
	14. Los problemas de alineo personal
	15. La vestimenta informal o inadecuada
	16. La visibilidad de ciertos piercings
	17. El bajo nivel sociocultural, asociado en cierta forma de hablar y expresarse.
	18. Personas pertenecientes a la población afrodescendiente

Puntualizado este listado, es pertinente a los efectos de la articulación analítica, citar algunos extractos significativos de la entrevista, observaciones y otros datos relevados, e integrarlos a las propuestas teóricas consideradas en el marco.

Recordemos brevemente, lo que relataba durante la entrevista el informante calificado en relación a esta categoría. Aquel comentaba que en la entrevista con el cliente, instancia desarrollada para relevar el perfil del cargo que se solicitaba, la temática de la presencia no era relevada expresamente, sino que, cuando el psicólogo salía de la sala de reuniones después de la entrevista, realizaba una observación de las personas que en ella trabajaban y esa información (relevada e interpretada por el propio selector) era la utilizada para orientar en este sentido la selección. El componente implícito se torna evidente: "Ya te digo capaz que ahí entraba más lo implícito, no? Cuando te decían buena presencia, ya no sé... capaz que por la forma de decírtelo y mismo como te decía de ver el entorno...este... ya ahí se iba acotando el, el perfil." A decir del entrevistado, en ocasiones, algunos clientes utilizaban frases un poco más sofisticadas o ambiguas y no decían:

“Quiero una rubia, un metro setenta...” para referirse a las expectativas en torno a la buena presencia del empleado, pero por ejemplo, el cliente pedía: “...Que no chocara a la vista”³⁵.

Pero, entonces, ¿qué se entendía en la consultora por “Presencia”?

Informante: “La presencia...ehhh... bueno. la complexión física y... vestimenta!

E: ¿Y la complexión física a que se refiere específicamente?

Informante: Flaco o gordo! ...”³⁶.

Ciertamente, la obesidad y el sobrepeso son estigmas típicamente modernos de una sociedad donde la delgadez es una norma de valor estético. Respecto a la categoría “Mala presencia”, el psicólogo entrevistado aludía a ciertas variables que afectaban de modo especialmente negativo la presencia del postulante, a tal punto de estigmatizarlo/a, como el sobrepeso, presentar una dentadura deteriorada, el bajo nivel sociocultural evidenciado en la forma de hablar y expresarse, la vestimenta inadecuada o excesivamente informal, desaliño personal. Estas variables impedían que la persona fuera postulada o tenida en cuenta: “(...) porque ya sabías que a simple vista, por más brillante que fuera la persona. ehh...por las mejores actitudes que tuviera en la evaluación..ehh.. no sé, la formación puede estar bárbaro, la experiencia puede estar bárbaro...pero no...de presencia ya sabías que no!”³⁷. “El término estigma será utilizado, pues, para hacer referencia a un atributo profundamente desacreditador; pero lo que en realidad se necesita es un lenguaje de relaciones, no de atributos.” (Goffman, 1970 p. 13). Cabe aclarar que, lo vinculado estrictamente al desaliño personal del postulante, se entiende legítimo que quede registrado en la ficha y, por tanto, no se considera inadecuado que sea tomado en cuenta como un punto problemático, ya que, se vincula a la salud de la persona y hábitos de higiene.

El cuerpo es convertido en un sitio de trabajo y de producción simbólica. Sus desviaciones a la norma “son estigmáticas y estigmatizantes, a la vez que sus perfecciones definidas culturalmente son objeto de alabanzas y admiración. Debido a su potencial simbólico, el cuerpo es asimismo un objeto de regulación y de control.”(Turner, 1984. p. 231).

Es pertinente relatar una anécdota comentada por el informante entrevistado que da cuenta de las diferentes perspectivas entre dos selectores, uno recién llegado a la consultora que estaba siendo capacitado y otra con más de dos años de antigüedad:

“No... yo que sé, con el tema del sobrepeso yo...ahí fue donde tuve el mayor encontronazo. Que fue...no sé, a los dos o tres días de estar en la empresa, que fui a una entrevista con Lorena (Selectora), y bueno entrevistamos para un cargo de recepcionista (...) Ta...era una chica con

³⁵ Anexo 3-Entrevista Informante calificado.

³⁶ Anexo 3-Entrevista Informante calificado

³⁷ Anexo 3-Entrevista Informante calificado.

sobrepeso, tuvimos la entrevista... en uno...de las oficinas de arriba (...) Si tenía sobrepeso y además también formaba parte de una religión, no sé si eran los evangélicos, no sé qué.... Y ta yo como era nuevo, iba más bien de "oyente" a ver como Lorena llevaba adelante la entrevista y después me pedía una devolución, no? Eh y bueno...yo ya te digo como yo más que nada me focalizaba, más que nada, en la formación y la experiencia, vi que la persona esta... cumplía.. con los requisitos que yo había tenido de antemano antes de entrar a la entrevista. Y...y bueno un poco como que la excusa fue que ta... el sobrepeso, como que se había agitado cuando subíamos las escaleras, también el tema de la religión... Lorena me decía, no vos imaginate...(....) eh...queda seleccionada esta persona... y después va a empezar a...como hacen... (E: Como misionera?)... Claro, que van a empezar a ir puerta por puerta."³⁸

Esto se complementa por lo mencionado por otra selectora del área:

"L: Ta eso no, eso yo te lo comente máximo...pero ta buena presencia, en lo posible no vaquero, bien los dientes, bien el pelo, no desteñido...

A: Pero podes tener buena presencia pero tener sobrepeso, porque ha pasado casos que sean descartados por eso...no?

L: Ta, yo te dije, gordas no! (se percibe que baja su tono al decir esto)"³⁹

Contaba el selector que la postulante había hecho referencia a la religión porque la selectora de mayor antigüedad había preguntado acerca de un vacío en su experiencia laboral al ver el curriculum. Esta pregunta llevó a que la postulante comentara sobre un accidente que tuvo en el pasado que le infirió graves lesiones físicas e inmediatamente reconoció que el haberse apoyado en la religión la ayudó a sobrellevar esa situación.

Por otro lado, como ya fue mencionado en el análisis de la primera dimensión, el informante calificado también afirmaba que la foto era fundamental como indicador de la presencia del postulante: "El tema de la foto si, si, si...Capaz que... si, cargos de atención al cliente si, sino era, estaban buscando a una mujer, si no era, no era una chica linda, atractiva, por ahí ya no la llamabas, sino aparecía foto y también estabas medio apretado de tiempo capaz que tampoco..."⁴⁰

Al preguntarle a este si el concepto "linda" era, desde su perspectiva, una noción objetiva o subjetiva allí dentro, respondió lo siguiente: "No, yo no, no creo que sea tan subjetivo, como que hay, hay un modelo, una imagen ya creada...esteee...que sigue partiendo de algo subjetivo y bueno se expandió y ahora es..."⁴¹.

Estas apreciaciones, nos remiten a que:

³⁸ Anexo 3- Entrevista Informante calificado.

³⁹ Anexo 1- Observaciones y Reuniones- Reuniones- Ultima reunión por dispositivo de pre selección.

⁴⁰ Anexo 3-Entrevista Informante calificado.

⁴¹ Anexo 3-Entrevista Informante calificado.



041985

La publicidad moderna y el consumo contemporáneo se hallan mucho más organizados en derredor del cuerpo: su reproducción, su representación y sus procesos.” La publicidad convierte el cuerpo joven, delgado y sinuoso en objeto-signo de distinción social valorativa volviendo irracional las desviaciones de la norma (la obesidad). (Turner, 1984, p.17).

La consecuencia de la presencia del cuerpo en el discurso mediático publicitario es una objetivación y reificación del cuerpo como objeto de cálculo exacto y es sujeto, por tanto, de un control social hacia la expresividad corporal (Turner, 1984).

Por otro lado, cabe señalar que en la Observación 14 que puede ser consultada en el Anexo 1 , se planteaba un caso de discriminación positiva. En consecuencia, cabe mencionar que, dentro de la consultora multinacional, se suscitaban ambos tipos de discriminación: la positiva y la negativa.

La acción denominada discriminación positiva, sucedía generalmente cuando el postulante contaba con una excelente presencia y buen trato, por lo que obtenía ventajas, por ejemplo, que el o la psicóloga le diera un trato más benevolente. en consecuencia, existía la opción de repetir pruebas varias veces (ya que el psicólogo o ejecutivo así lo pedían, en caso de que el resultado no fuera bueno) y, en escasas ocasiones, se llegaban incluso a “alterar” los resultados de las pruebas a favor del postulante para habilitar que fuera enviado en la terna de finalistas a la empresa cliente.

Más allá del listado que detallaba las variables que generalmente excluían a ciertas personas de la participación en un proceso de selección para acceder a un empleo (en especial en cargos en el área administrativa y profesional), es muy relevante aclarar que, existen otros factores o variables que también condicionaban el resultado del proceso respecto al postulante. Por ejemplo, una persona puede tener bachillerato incompleto, faltarle unas pocas materias, no obstante, si contaba con una excelente presencia y fuerte experiencia laboral, condicionaba a que se compense el bachillerato sin finalizar. Siendo así, en el informe que realiza el o la psicóloga asignada al cargo, se destacarán otras aptitudes y actitudes del o la postulante para compensar esta cuestión.

Sin embargo, lo planteado no resuelve el problema de los prejuicios, estigmas y discriminación que opera en la consultora y que haya gran probabilidad de que trasciendan a ésta en particular. Tal vez refleje fielmente una faceta de nuestra sociedad, ya que, puede ser considerado fiel reflejo de una cultura estructuralmente prejuiciosa, que discrimina y niega la ocurrencia de tales fenómenos.

Código II: “Actitud Inadecuada”

Como afirma Goffman (1959/1981), los «modales» refieren a determinados estímulos que funcionan en el momento de advertirnos acerca del rol de interacción que el actuante (*performer*) esperará desempeñar en la situación que se aproxima.

Respecto a esta categoría, el informante calificado expresaba que si el o la postulante manifestaba tener una mala actitud durante la entrevista o en la administración de técnicas proyectivas (psicotécnicos) o pruebas específicas para el cargo (inglés, ventas, etc), era tomado en cuenta, ya que, generalmente esas actitudes eran percibidas como traspolables al ámbito de trabajo. El selector inmediatamente imaginaba que si el o la postulante tenía actitudes inadecuadas durante la entrevista para un empleo, también las manifestaría, en caso de ser seleccionado, en el empleo asignado perjudicando de esta manera, el vínculo entre la consultora y la empresa cliente. En este sentido, Goffman (1959/1981) afirma: "Si conocen al individuo o saben de él en virtud de experiencias previas a la interacción, pueden confiar en suposiciones sobre la persistencia y generalidad de rasgos psicológicos como medio para predecir su conducta presente y futura" (p. 13).

A modo de ampliar esta cuestión, fue a partir de las observaciones y otras técnicas de recolección de información, que se confirmaba el hecho de que si algún postulante manifestaba algún tipo de actitud inadecuada influiría en la exclusión de esa persona en la postulación. Ahora bien, surgía la interrogante acerca de qué implicaba tener una actitud inadecuada durante la entrevista de trabajo? La misma, comprendía algún tipo de mala disposición en la misma, por ejemplo, presentarse de manera arrogante en ese proceso o, tener una actitud defensiva o agresiva, como también podía vincularse a percibir por parte de alguno de los selectores una desvinculación laboral turbia.

"Dado el hecho de que un individuo proyecta eficazmente una definición de situación cuando llega a presencia de los otros, cabe suponer que dentro de la interacción quizá tenga lugar hechos que contradigan, desacrediten o arrojen dudas sobre esta proyección. Cuando ocurren estos sucesos disruptivos, la interacción en sí puede llegar a detenerse en un punto de confusión y desconcierto" (Goffman. 1959/1981, p. 24).

Respecto a esto, cabe decir que en variadas oportunidades ocurría que el/la candidato/a, no autorizaba al selector a llamar a ciertas referencias laborales para constatar la veracidad de la experiencia laboral como también su desempeño. Por otra parte, era frecuente que no siempre coincidía lo que el postulante narraba con lo que figuraba en su currículo, tal es el caso de que en el currículo figuraba "secundaria completa" y al indagar en la entrevista, el o la postulante comentaba que todavía debía materias determinando esto que fuera descartado/a del proceso de selección.

Código III: "Edad inadecuada"

Tomando en cuenta un extracto de la segunda reunión por la pre selección en el área administrativa, la selectora explica lo siguiente a la recepcionista:

"A: Y el tema de...de por ejemplo de.... la edad?...porque atención al clientee..."

L: Si yo diría hasta los 25, 26 años (dice pensando) (A: Ta)...26 como mucho. (A: Perfecto!)...no creo que tendríamos que pasarnos de esa edad...⁴²

Como complemento, se cita una sección de la entrevista realizada al informante que relata lo siguiente:

El tema de atención al cliente buscaban personas jóvenes, muchas veces sin experiencia...este...o si tenían experiencia con experiencia en atención al cliente, un poco para facilitar el trabajo. Pero...si, pero capaz que los cargos de más de treinta...solo para vendedores. Y vendedores corporativos cuanto más grande mejor (...)⁴³

El mismo mencionaba que, el cargo de vendedor corporativo, es uno de los cargos, en donde se es más flexible con la edad dentro del área administrativa:

(...) sí, si...y con una sólida experiencia, el tema de las referencias eran importantísimo (E: O sea que a partir de los treinta...?) ...que tenga buena presencia, si los cargos de mayor edad casi todos de vendedor... que eran los más difíciles de encontrar⁴⁴.

En cargos del área industrial, generalmente el tramo etario comprendía a personas desde los 18 a 43 años aproximadamente⁴⁵. En ocasiones existían excepciones en la edad, como ya fue comentado, en especial en determinados cargos como los de auxiliares de limpieza, mecánico tornero, mecánico industrial, que podían llegar hasta 50 años. Estos dos últimos, tenían que contar con UTU como nivel de instrucción mínimo.

Respecto al área administrativa, como también ocurría pero en menor medida respecto a los cargos industriales, la gran mayoría de las personas de más de cuarenta años quedaban excluidas del abanico de cargos presentes en la consultora (con marcadas excepciones en el área industrial, en puestos de peón, foguista, cañista, etc.).

En cuanto al área profesional (incluía profesionales que se desempeñaran en diversos cargos con una responsabilidad mayor: jefes de áreas, coordinadores, supervisores, gerentes de empresas) las edades comprendidas va desde los 26 hasta los 45 años aproximadamente.

Podemos relacionar la importancia de estos atributos durante los procesos de selección desarrollados por la consultora, con el hecho de que las imágenes de éxito que están presentes en los *mass media*, muestran cuerpos exitosos, asociados a los atributos de juventud y delgadez: cuerpos disciplinados y dispuestos a acrecentar su valor personal. Erradicar la discriminación requiere de un elenco de medidas que atajen el problema de una forma integral con el compromiso de las empresas. La lucha por la discriminación por razón de edad, lleva a recomendar no incluir criterios de exclusión por razones de edad en las ofertas de empleo, eliminando el lenguaje discriminatorio en las mismas: "jóvenes

⁴² Anexo 1- Observaciones y Reuniones_ Reuniones_ Segunda reunión por la pre- selección

⁴³ Anexo 3-Entrevista a Informante calificado.

⁴⁴ Anexo 3-Entrevista a Informante calificado.

⁴⁵ Ver en Anexos 5: Documentación varia_ lista de requisitos según área-"Lista de perfiles industriales".

graduados”, “persona madura”, “retribución de acuerdo con la edad y la experiencia”, “entre 20 y 35 años”, etc. (Porret Gelabert, 2010, p.13).

Código IV: Maternidad

La maternidad o deseo de maternidad jugaba un papel relevante en la entrevista. Si durante la misma surgía el hecho de que la postulante estuviera recientemente embarazada o manifestara la intención de ser madre en breve, era motivo de excluirla en la candidatura⁴⁶. Por otra parte, si la postulante contaba con un muy buen perfil (muy buena presencia, estudio y experiencia acorde al cargo) se hacía una excepción, teniéndola en cuenta para un cargo temporal y/o suplencia, siempre atendiendo el hecho de que no hubiera dificultades entre la fecha de parto y aquella vinculada al cese por contrato temporal.

Código V: Nivel Educativo Inadecuado.

A grandes rasgos, para cargos de atención al cliente, administrativos, ventas, etc., la persona debía contar como requisito mínimo indispensable para acceder al proceso de selección, bachillerato finalizado⁴⁷.

Respecto al área industrial (peones, carga y descarga, operarios, operarios de laboratorio, operarios de control de calidad, auxiliar de depósito, encargado de depósito, chóferes, chóferes de autoelevadores, serenos, personal de limpieza, mozos, cocineros, mucamas, mecánicos, herreros, foguistas, cañistas, etc.), se evidenciaba una mayor flexibilidad en esta categoría. No obstante, se buscaba que el/la postulante tuviera ciclo básico completo como requisito excluyente en la gran mayoría de los cargos, salvo ciertos cargos como: peón, sereno, mucama y cañista que debían tener aprobado la escuela como requisito excluyente.⁴⁸

Por otro lado, en el área profesional se apuntaban a perfiles con formación universitaria como requisito mínimo indispensable, y, en lo posible contar con estudios de posgrado sumado a una fuerte experiencia en cargos similares, eran factores determinantes.

Código VI: Malas referencias laborales.

Contar con una mala referencia laboral operaba como un estigma según criterios de la consultora. Se constató el obstáculo en la siguiente frase: “(...) además no tiene buenas referencias laborales!”⁴⁹

⁴⁶ Ver Anexo 1- Observaciones y reuniones- Observación 15 y Anexo 2: Comentarios_ Entrevista- Embarazo

⁴⁷ Ver Anexo 1 Observaciones y reuniones- Segunda reunión por pre-selección.

⁴⁸ Ver Anexo 5- Documentación varia_ Lista de perfiles industriales básicos

⁴⁹ Consultar en Anexo 1: Observaciones y reuniones- Observación 3

El informante, respecto a esta cuestión brindaba una aproximación más bien empática en la que mencionaba lo siguiente: “Vos te metes en la entrevista en determinadas cosas que...yo que sé!...que una persona haya tenido una, una mala experiencia por “x” motivo y esa persona fue despedida, la, la marca para todo el tiro!! Yo eso se lo tengo que decir. estee...al ejecutivo y, el ejecutivo al cliente...que también con una mala referencia ya el ejecutivo no te lo manda! Entonces ta, hay que ver bien como fue el tema, capaz que no sé...si estaba yo en esa empresa con ese jefe, con ese tipo de supervisión, capaz que hubiese actuado de la misma manera y me hubiese despedido!...ahora no por eso voy a hacer...lo mismo!.. en otro trabajo!”⁵⁰

El selector narraba una anécdota que se dio en una entrevista que se refiere a esto mismo:

(...) también hay casos, en que he hecho entrevistas, me acuerdo de una en particular, de una gurisa de 21 años, con hijo, sin trabajo..estee...para un cargo temporario...la loca necesitaba el laburo sí o sí! y no, no, no...no la pude mandar!!, porque pedí una referencia y me dijeron que había tenido un inconveniente con esa persona, que no sé qué era lo que estaba reclamando de sueldo, de licencia, algo estaba reclamando..⁵¹

Respecto a este caso en particular, el psicólogo manifestó que intentó que se considerara pero finalmente el ejecutivo descartó la postulación. En este sentido, el selector sostiene que la consultora se posiciona del lado de las empresas y no considera tanto al postulante. El mismo proceder existía en otras áreas, el toparse con una mala referencia en el currículo impedía la postulación y, generalmente, no se ahondaba esta cuestión por parte de selectores.

Código VII: No manejo de herramientas informáticas

Respecto a esta categoría como obstáculo, el informante mencionaba:

“También pasaba una cosa ahí adentro que...con el tema de la imagen y el status, que YO (enfaticado) me maneje pila con los biblioratos que nadie lo hacía!, no? Por qué? No sé, decían bueno, no esta persona, no sé, no tiene acceso a una computadora o...eh...no lo sabe manejar por correo. Que yo pensaba... que tal vez esa persona pensaba que, capaz que era más viable entregarlo personalmente...y encontré muy buenos perfiles y mandé pila de gente de los biblioratos cuando nadie los usaba! Claro, estaban vírgenes!”⁵²

Código VIII: Resultados deficientes en las pruebas

Esta categoría, constituía otra de las barreras para la postulación. Es decir, si el resultado era inadecuado respecto a las expectativas de la consultora, podía ser una condición reprobatoria contradiciendo lo que indica la capacitación o reglamento a éstas: “No son, de por sí, reprobatorias o

⁵⁰ Anexo 3-Entrevista a Informante calificado.

⁵¹ Idem.

⁵² Anexo 3-Entrevista a Informante calificado.

aprobatorias sino que la idea es proporcionarle a quien esté seleccionando como también al cliente una mayor información en referencia a los conocimientos del postulante y así optimizar la selección⁵³.

El informante afirmaba con vehemencia que los resultados de las pruebas sí eran excluyentes, especialmente dedicadas al relevamiento de competencias para los puestos contables y las que relevan manejo de las técnicas de ventas, etc. El mismo comentaba:

“Mirá, a mí las pruebas de ahí adentro me parecieron todas una cagada!” en el sentido de que muchas veces los psicólogos les hacían repetir ciertas pruebas a los postulantes. Si de verdad esas pruebas o técnicas indagaban determinado tipo de cosas..ehhh...los resultados son en la primer prueba..ehh..en la primer...no sé, puesta a fuego de la técnica.”.

Relataba una anécdota acerca de un vendedor que obtuvo un resultado deficiente en la técnica de ventas, a pesar de que contaba con amplia experiencia laboral. Cuando el selector se lo mencionó al ejecutivo de cuentas, éste le negó la postulación por dicha razón. El selector admite haberse molestado, e incluso negarse a buscar otra persona para ese cargo, expresándolo al ejecutivo. A posteriori, le pidió que la persona reiterara la prueba y así mejorar el puntaje y exclama en la entrevista: “Y con esto volvemos al tema de la imagen!!.. ¿Qué es lo que le mostrás al cliente?!!!”⁵⁴

Lo manifestado por el informante calificado no condice con la sección de la capacitación interna que refiere a la realización de pruebas. Recordemos que tales pruebas son desarrolladas y validadas por la APA y dicho procedimiento es endosado por la Comisión para la Igualdad de Oportunidades donde se menciona lo siguiente: “El mismo asegura que las evaluaciones serán justas, precisas y confiables”⁵⁵ ya que, se buscaba con cierta insistencia la creación y manutención de estandarización existente en torno a gustos, maneras y modas estereotipados en la consultora, sin embargo como ya fue mencionado, perseguir la excelencia tenía, como contrapartida, discriminar los perfiles que eran concebidos como alejados del estereotipo de excelencia.

Como plantea el informante calificado, independientemente de la validez de las pruebas para relevar conocimientos y habilidades, existía cierta relativización en los parámetros o grado de cumplimiento de rigurosidad respecto al primer resultado, ya que, en muchas ocasiones se habilitaba por parte del selector, a que el postulante vuelva a realizar las pruebas, hasta obtener el resultado deseado. El mismo entrevistado visibilizaba la fuerte relación entre esta práctica y los valores relacionados a la imagen (fachada) que se proyecta frente al cliente: lo que éste ve es el “resultado” de la prueba desconociendo las “trampas” que se han hecho en el proceso: Lo fundamental es la apariencia y si en la ficha figuraba “excelente” (después de haberla realizado cuatro veces) no importaba que en realidad haya sido en una primer instancia, “deficiente”. Cabe

⁵³ Anexo 5 Documentación varia_Procedimiento: Gestión de RRHH.-Módulo 5: “Evaluación”

⁵⁴ Anexo 3-Entrevista a Informante calificado.

⁵⁵ Anexo 5 Documentación varia_Procedimiento: Gestión de RRHH.-Módulo 5: “Evaluación”

aclarar que, este tipo de casos eran bastante frecuentes, existían muy pocos selectores que fueran estrictos respecto primer resultado de la prueba, así que, lo expuesto relativiza el obstáculo en la selección.

Código IX: “Experiencia laboral inadecuada”

A pesar de que no surgía tan a menudo en los discursos como factor excluyente, se verificó que en la práctica sí resultaba ser un impedimento para acceder a los procesos de selección. Se observó en un gran número de casos, la postulación de personas con experiencia generada en el área industrial con el propósito de acceder a un cargo en el área administrativa, pero la ausencia de experiencia en taras del área administrativa era determinante para que no accedieran a tales procesos. Por otra parte, existía un obstáculo enorme en relación al cambio de área, a pesar de que algunos postulantes contaban en el pasado con experiencia como vendedores, por ejemplo, el hecho de haber trabajado en algún cargo industrial condicionaba que fueran descartados del área administrativa. En reiteradas ocasiones, los selectores observaban un currículo y si, en la experiencia laboral decía: “empaquetador” u “operaria de mano”, directamente lo derivaban al área industrial. sin mirarlo más en detalle.

Código X: Discapacidad

El código “discapacidad”⁵⁶ fue otra de las categorías o atributos que surge del análisis de los datos recabados.

“La relación social que se anuda con el hombre que sufre una «discapacidad» es un analizador fructífero de la manera en que un grupo social vive su relación con el cuerpo y con la diferencia” (Le Breton, 2002, p. 77)

En relación a la misma, generalmente, se solía pensar, por parte del equipo de selectores, que la persona que tenía algún tipo de discapacidad, a raíz de su condición, no podía desempeñar adecuadamente un trabajo como lo haría una persona “normal” o sin una alteración psíquica, intelectual, física o sensorial. “Nuestras sociedades occidentales hacen de la «discapacidad» un estigma, es decir, un modo sutil de evaluación negativa de la persona” (Le Breton, 2002, p. 77). A la vez, se evidenciaba, por parte de los y las psicólogas como también de los ejecutivos/as, un sentimiento de compasión y/o culpa en relación a esa persona o colectivo, que se ponían de manifiesto en frases como: “no, no...Ay! pobre es discapacitado!...qué lástima!”⁵⁷. Como afirma Le Breton (2002), “La alteración se transforma socialmente en estigma, la diferencia engendra el

⁵⁶ Ver Anexo 1-Observaciones y Reuniones_ Observación 17

⁵⁷ Ver Anexo 1_ Observaciones y Reuniones- Observación 17.

diferendo. El espejo del otro ya no sirve para iluminar el propio” (p.79) Esto determinaba que, algunos psicólogos/as que contactaban a alguna persona con discapacidad para tomar una entrevista, le aplicaban pruebas evitando hacer la entrevista, mientras que, otros simplemente le tomaban la entrevista sin la aplicación de pruebas. Todos ellos tenían como denominador común que, de una manera u otra, descartaban a esta persona del proceso de selección. Solo se hacían excepciones cuando una empresa importante, solicitaba expresamente, la inserción temporal de personas con discapacidad de algún tipo generalmente movidos por su política de responsabilidad social empresarial, tanto desde la empresa cliente como desde la consultora.

En suma, cuando se trataba de una persona que portaba algún tipo de discapacidad que buscaba acceder a un empleo, no se tendía a problematizar por parte de los selectores, si aquella podía o no desempeñar de manera adecuada algún tipo de cargo tomando en cuenta el tipo de discapacidad que poseía (física, intelectual, auditiva, visual, etc) sino que directamente, se los descartaba del proceso, salvo solicitud expresa de alguna empresa cliente.

A modo de cierre, se cree que es pertinente y debatible desde la problemática expuesta, poder reflexionar y ahondar realmente dónde se sitúa la frontera entre seleccionar personal y los fenómenos de discriminación en dicho proceso. Esto implicaría re-pensar si la ideología *managerial*, enmarcada en un sistema capitalista, antepone inevitablemente el desarrollo económico por sobre los derechos humanos en gestión de RRHH, es decir, ¿es inevitable que la propia selección de personal tenga como correlato la vulneración de derechos de ciertos individuos o grupos sociales al estar orientados por esta identidad inmersa en una cultura estructuralmente prejuiciosa?. Claramente, esto no alude solo a la problemática de la discapacidad que ya de por sí es un fenómeno complejo en su abordaje. Sin embargo, este estudio permite una aproximación o lectura vinculada a cómo la lógica *managerial* sustenta y justifica formas de organización del trabajo que conllevan a procesos de discriminación en pos del desarrollo económico de la firma, siendo así, la tendencia a configurar y rigidizar los estereotipos sociales que se consideran “exitosos” socialmente dentro de la consultora sería una estrategia racional de facilitar, agilizar y aumentar la efectividad en gestión de RRHH.

En síntesis, el proceso de selección orientado por parámetros *managinarios* (la búsqueda de la excelencia, la competitividad y el riesgo) a través de procesos de control de calidad (comprende esto también el control de la expresividad corporal), condiciona y justifica para sus funcionarios, que se incurran en procesos de vulneración de derechos para ciertos individuos o colectivos que contengan tales marcas o atributos desacreditantes quedando así invisibilizado tal fenómeno, por tanto, es menester comprender, cuestionar y deconstruir lógicas subyacentes a nivel socio-cultural y

organizacional que den cuenta de la vulneración de derechos que sufren ciertas personas y/o colectivos.

“La tendencia a excluir lleva a la fragmentación de las relaciones sociales, a la emergencia de nuevos dualismos y a la ruptura de la cohesión social.” (Supervielle & Quiñones, 2005, p. 113)

CONCLUSIONES

1. Para responder al primer objetivo de investigación, es decir, identificar brevemente qué características encierra la identidad *managerial* en la firma analizando si existe contradicción entre ideología y práctica y cómo ésto condicionaría la selección en personal, fue pertinente abordar dos niveles de análisis: el ideológico y el nivel práctico.

Cabe aclarar que, dentro del nivel ideológico se realizó una distinción entre dos sub-niveles. Por un lado, el institucional o formal, donde se analizaron los valores o normativas explícitas hacia fuera de la consultora (que corresponde al discurso políticamente correcto) y, por otro lado, el sub-nivel denominado: representaciones simbólicas reales intraconsultora que refiere a la empresa como ámbito finito de sentido.

Dentro del sub-nivel institucional o formal se identifican los siguientes valores o normas que comprende la identidad *managerial*: la búsqueda de la excelencia, ser una firma experta en su rubro, ser competitiva, ser incluyente, confiable, entre otros atributos.

Dentro del sub-nivel, representaciones simbólicas reales intraconsultora, se analizó lo que efectivamente se piensa dentro de la firma orientándose por algunas características *manageriales*, por ejemplo, principios de búsqueda de excelencia (eficiencia y eficacia) y competitividad en referencia a la sistematización de requisitos en selección de personal. En este sentido, se observó la emergencia de prejuicios individuales y grupales en torno a dicho proceso. Por tanto, este sub-nivel ayuda a comprender cómo partiendo de ciertos prejuicios se actúa vulnerando los derechos de determinados sujetos y/o colectivos que buscaban acceder a un empleo formal y de calidad.

Según lo expuesto, lo que realmente se piensa dentro de la consultora condiciona la existencia de prácticas discriminatorias en relación a ciertos perfiles. Las mismas fueron constatadas específicamente dentro del nivel práctico y fueron ampliadas al responder el último objetivo de investigación.

En síntesis, del análisis de la información recabada, se identificó una contradicción entre los discursos comprendidos en los sub-niveles que conforman la ideología de la firma, principalmente entre el discurso que se explicita hacia fuera de la firma y se transmiten en diversos medios de comunicación masiva (ej, ser inclusivos, cumplir con las leyes laborales en referencia a igualdad de oportunidades) y los mensajes que efectivamente circulaban al interior de la consultora. Se identificó que orientarse por los postulados de excelencia y competitividad que conforma la identidad *managerial* en selección de personal condiciona y justifica la sistematización de requisitos laborales como estrategia racional hacia la búsqueda de excelencia y competitividad de la firma se halle signada por la emergencia de prejuicios que tienen los propios funcionarios, lo cual, también podría condecir con los prejuicios de nuestra matriz sociocultural. Dicha particularidad, se

opone a lo analizado en el primer sub nivel ideológico (fórmal o institucional), específicamente vinculado a los valores o normas que proclaman la inclusión, la ley de Igualdad de oportunidades Laborales, como también de normativas existentes a nivel nacional, por ejemplo, la Ley 17.817 que declara de interés nacional la lucha contra el racismo, la xenofobia y toda otra forma de discriminación, entendiendo por tal toda distinción, exclusión o violencia por motivo de raza, color de piel, religión, género, orientación sexual que anulen o menoscaben el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos y libertades fundamentales, en las diferentes esferas: política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública, etc.

2. El segundo objetivo de investigación hace referencia a evaluar qué dispositivos de control, formales e informales, funcionan como generadores de tal identidad.

En este sentido, en función de la cultura organizacional, es decir, metas y objetivos de la empresa, se constató el funcionamiento de varios dispositivos de control social dentro de la firma como también desde la misma hacia las empresas clientes. Aquellos podían ser distinguidos entre dispositivos formales e informales transversalizando todos los niveles ya citados y teniendo como finalidad, producir y re-producir la identidad *managerial*. Dentro del sub nivel "institucional o fórmal", se identificaron principalmente los siguientes dispositivos de control: el documento de capacitación interna o reglamento (Procedimiento: Gestión de RRHH) como también mensajes que responden y reflejan lo políticamente correcto y, eran transmitidos por diversas vías: los congresos, los programas televisivos, las cartillas informativas o información en la página web que dan cuenta de la positividad del discurso creada por parte del *management*.

Por otro lado, a medida que el análisis se aproximaba al nivel práctico o funcionamiento real, se identificaban otros dispositivos en ejecución. Dentro de los formales, se detectaron tres fundamentales: las capacitaciones internas sistemáticas brindadas a sus funcionarios con el objetivo de que éstos identifiquen e interioricen la cultura organizacional de la firma y cómo proceder para lidiar con ciertas problemáticas, también se reconoce como dispositivo, lo propuesto parcialmente en el documento denominado: Procedimiento: Gestión de RRHH y, por último, el dispositivo de las evaluaciones al desempeño. En referencia a las capacitaciones, cabe recordar que las mismas se realizaban *in-company*: (exclusivamente para funcionarios de la consultora) y tenían la especificidad dejar al margen valores como la inclusión, el respeto por la ley de igualdades laborales por percibir que se oponían a la búsqueda de la excelencia, competitividad y riesgo (antagónico a la totalidad propuesta en el reglamento o Gestión de RRHH). En cambio, las evaluaciones al desempeño, eran tanto para funcionarios internos y/o personal tercerizado. En estas se evaluaban diversos aspectos que podían conllevar a una recompensa o sanción pública dependiendo de los resultados obtenidos.

En este sentido, la evaluación al desempeño, controla exhaustivamente todos los aspectos del desempeño laboral, ya sea, presencia, puntualidad, hasta cumplimiento en tiempo y forma de los plazos (cumplimiento de perfiles requeridos en plazos cada vez más breves), como también orden en el escritorio e incluso la estabilidad emocional del funcionario, etc. Como ya fue mencionado, las evaluaciones de desempeño como dispositivo de control formal no solamente se les realizaban a todos los funcionarios que trabajan dentro de la misma consultora, sino que también los mismos efectuaban la evaluación hacia el personal sub-contratado, tercerizado y/o contratado por la misma. Respecto a estos últimos, dicho dispositivo tenía como finalidad hacer un seguimiento hasta que la empresa cliente se desvinculara de la consultora, pasando a ser el cliente totalmente responsable por el empleado o empleada contratado. Por tanto, el poder o control no se limitaba exclusivamente a las fronteras físicas de la consultora sino que lo trascendía a la misma mediante mecanismos formales como el Programa de Control de Calidad que constaba en evaluaciones de desempeño hacia empleados asignados a diversas empresas clientes.

Otro dispositivo formal utilizado se remitía a los filtros o fases protocolizados en el proceso de seleccionar personal, información ya ampliada en la sección analítica. Sin embargo, brevemente se puntualizará que las fases eran las siguientes: pre-selección de perfiles (dispositivo implementado cuando ya el campo estaba finalizando), búsqueda de curriculums (la foto como indicador de la presencia, el e-mail como indicador del manejo de herramientas informáticas), entrevista, pruebas según cargos y áreas y, la elección del cliente en función de la tema enviada. Siendo así, dentro de cada procedimiento o fase se evidenciaba determinada sistematización de perfiles o criterios según área y cargo. La misma se orientaba por el principio de excelencia y competitividad, en consecuencia, colateralmente se también se sistematizaban atributos que evidenciaban prejuicios condicionando que los postulantes portadores fueran discriminados o excluidos del proceso de selección.

Resulta fundamental señalar la diversidad y eficacia los dispositivos de control que funcionaban desde la firma para transmitir una determinada cultura organizacional (valores, metas y objetivos) hacia actores varios. Se constató que, de una u otra manera, existía una adaptación de los funcionarios o adherencia a la identidad *managerial*, configurando y reconfigurando las estrategias racionales desde los actores involucrados condicionadas por las reglas del juego organizacional.

3. Para finalizar, se recuerda que el tercer objetivo de investigación implica identificar qué características comunes poseen las personas que quedan excluidas frecuentemente del acceso a un empleo formal y de calidad. En este sentido, desde la información recabada y analizada, se halló que existen variables o categorías que son percibidas como problemáticas y/o antagónicas a la dimensión "buena presencia". dimensión que posee una relevancia fundamental a la hora de

seleccionar personal. No obstante, es importante clarificar que no todas ellas se sustentaban en prejuicios sociales como será explicado más adelante.

Considerando el marco teórico de este trabajo, el cuerpo y la expresividad del mismo es entendido como un vehículo conductor de significados del yo, por tanto, resulta sometido a vigilancia cultural y social, es por ello que, desde esta organización, los actores que fueran portadores de atributos que se entiendan alejados de la excelencia, eran efectivamente excluidos del proceso de selección.

En consecuencia, tomando la delgadez como norma como es señalado en el marco teórico, la hiperobesidad se configura como un ítem problemático quedando comprendido como un indicador de mala presencia. Sin embargo, desde la óptica de este trabajo, se entiende que para cargos administrativos, etc los cuales no implican que la persona se tenga que movilizar físicamente no constituiría un obstáculo hacia un desempeño laboral satisfactorio. De todos modos, las personas con hiperobesidad no eran consideradas para ningún cargo en la consultora, salvo raras excepciones. Por otro lado, también se observó que tener un poco de sobrepeso (con mayor énfasis en mujeres) o ser muy delgada (también con mayor énfasis en mujeres) deviene contrario a la categoría buena presencia, en especial, cuando se trata de cargos de atención al cliente directo (vendedor/a de mostrador, etc) y cargos de secretaria o recepción. En el caso de que estos atributos fueran observados de antemano en la foto del curriculum, el o la selectora apartaba el curriculum en hacia una carpeta dentro de su computadora para evitar la entrevista. Para cargos de atención al cliente femenino, se buscaba una mujer "linda", en caso de que la foto no diera cuenta de una persona linda o atractiva no era contactada para una entrevista.

Por otro lado, se constató que una persona presentaba una dentadura "deteriorada" o algún problema "severo" en la vista también eran excluidos. Punto también debatible, ya que, salvo notorias excepciones se entiende que no necesariamente debería comprometer el desempeño laboral en ciertos cargos. Sin embargo, este tipo de atributos, afectaba de manera negativa el nivel de representatividad del o la postulante a un empleo no considerándose singularidades del perfil y cargos manejados.

Vinculado a la temática de diversidad sexual, también se evidenció la emergencia de prejuicios y prácticas discriminatorias, ya sea, en referencia a la orientación sexual, identidad de género y expresiones de género del postulante. Específicamente, manifestar una orientación sexual no heterosexual y tener expresiones de género discordantes constituía un indicador relevante a la hora de excluir a ciertos perfiles del acceso a cargos. Esto quedó evidenciado en referencia a las figuras del varón "con manierismos", el varón homosexual manifiesto, la mujer con perfil masculino o etiquetada de "marimacho". Lectura que reflejaría la heteronormatividad del discurso y las prácticas llevadas a cabo dentro de la consultora.

Surgía también otro subconjunto de indicadores que eran percibidos como antagónicos a lo que se entiende por buena presencia, por ejemplo, el hecho de que una mujer tenga el cabello “destrozado” o mal teñido (rubia pero con raíces negras, “a lo Peñarol” como se recogió en uno de los relatos de los funcionarios), las rastas en el pelo, ciertos tatuajes visibles (cuello, brazos, manos) y portar piercings visibles. Atributos que pueden obedecer a seguir cierto tipo de moda, ética y estética y, que tal vez, dependiendo de cada caso, podría existir cierta flexibilidad contemplando el tipo de cargo y empresa cliente, no obstante, tal concepción condicionaba fuertemente la exclusión de esos perfiles.

Por otra parte, que una persona tenga ciertos tics o fuera un hombre de baja estatura, afectaba la dimensión buena presencia a tal punto que, después de la entrevista con ese perfil, el selector registraba algún comentario referido a esto en las fichas respectivas. Lo expuesto también se aplicaba hacia personas pertenecientes a la población afrodescendiente (también se evidenció con personas de tez oscura), las mismas eran discriminadas y excluidas del proceso de selección. Solo se observó una mayor flexibilidad de estos perfiles a contratar en el área industrial.

La vestimenta o indumentaria constituía un ítem relevante en referencia al nivel de representatividad, considerándose que el informalismo al vestirse de ciertos postulantes era un punto problemático como también el hecho de que una mujer se presente a la entrevista con una remera o blusa “escotada”. Sin embargo, el concepto de informalismo resultaba ambiguo, ya que, era relativizado y justificado en ciertos perfiles, por ejemplo, mujeres que lucían “re chetas”, en tal sentido, ellas podían portar un jean porque simplemente les quedaba bien.

Efectivamente, se asociaba a la mala presencia, aquellas personas que se presentaban a la consultora con problemas de aliño personal, en este caso se refieren a aquellas que se presentan sucias o con mal olor a la entrevista. En este caso, lo vinculado estrictamente a esta categoría, se entiende legítimo que quede registrado en la ficha y, por tanto, es pertinente que sea tomado en cuenta como un punto problemático, ya que, se vincula a la salud de la persona y hábitos de higiene.

En suma, los prejuicios y estigmas se evidenciaban en diversos relatos de los selectores, en ocasiones, permanecían de manera forma latente y otras veces, se hacían manifiestos dado la ocurrencia de ciertos acontecimientos (entrevistas, curriculum en que figuraban ciertas fotos, etc). Los prejuicios de los propios funcionarios y/o colectivo también oficiaban como plataforma para saber hacia dónde dirigir la búsqueda laboral. Obviamente lo expuesto no niega la existencia de prejuicios hacia ciertas características planteadas por parte de las empresas clientes como ya fue abordado en el análisis.

A su vez, se constataron otros requisitos que también excluyen a las personas en el acceso a cierto tipo de puestos laborales, por ejemplo aquel que refiere a la categoría “actitud del entrevistado”. La

noción de actitud puede representar de manera complementaria otro aspecto del concepto "buena presencia", sin embargo, como lo indica el marco teórico se consideró pertinente distinguirla y analizarla aparte, con la animosidad de comprender más en detalle esta categoría. Una actitud inadecuada en la entrevista conlleva a que el postulante pueda quedar fuera del proceso de selección. Por ejemplo, una desvinculación laboral turbia, la mala disposición en la entrevista, es decir, mentir en ella o en el curriculum, eran factores que determinaban con seguridad que esa persona fuese excluida del proceso de selección. Siendo así, el selector asignado durante la entrevista, era el que tomaba conocimiento si la persona incurrió en una mentira, por ejemplo, si no coincidía lo que el postulante verbalizaba durante la misma en referencia a los datos plasmados en el currículo. Otros ejemplos que representaban una problemática u obstáculo en el proceso eran los siguientes: sentarse de forma inapropiada durante la entrevista, ser muy verborrágico, tener un actitud muy arrogante o altanera, demostrar un interés por la inestabilidad laboral, utilizar un léxico inadecuado en la entrevista, es decir, hablar de forma muy informal o con malas palabras. Se consideraba de una mayor gravedad si el candidato utilizaba cierto léxico "plancha", ya que, directamente se lo asociaba a un bajo nivel sociocultural y/o económico.

Referido a otros requisitos que podían impedir el acceso a un empleo son los relacionados con el nivel educativo de la persona, se comprobó que para la gran mayoría de los cargos del área administrativa era necesario contar con bachillerato completo como requisito mínimo indispensable para acceder a tales cargos, en este sentido existía bastante rigurosidad en su cumplimiento. Se hacían excepciones cuando la persona o perfil compensaban esta cuestión con el hecho de tener una muy buena presencia y/o con experiencia laboral específica en las tareas propias del cargo, pero indudablemente, no dejaban de ser excepciones pues las empresas clientes frecuentemente apuntaban a ese nivel de instrucción como mínimo indispensable, según los relatos surgidos por parte de funcionarios que llevaban adelante el proceso de selección de personal.

Respecto al nivel educativo cabe decir, que era requisito que variaba según el cargo y área. Por ejemplo, dentro del área industrial se apuntaba a que la persona tuviera ciclo básico completo, no obstante, existía una mayor flexibilidad respecto a este requisito en comparación con el área administrativa debido al hecho de que, en los perfiles industriales se ponía el énfasis en la experiencia laboral, conocimiento o habilidad manual para desarrollar bien la tarea. Respecto al área profesional, el nivel de instrucción más requerido era ser graduado/a en universidad, sin embargo existía flexibilidad si la persona contaba con muy buena presencia y amplia trayectoria laboral en cargos similares.

Ciertamente, el no manejo de herramientas informáticas era requisito excluyente para acceder a un cargo administrativo o del área profesional. Además, quedó evidenciado que de no figurar el e-mail en el currículo, el selector asumía que el postulante no tenía manejo de herramientas informáticas o

de internet lo cual condicionaba dejarlo al margen de la selección. Esto también hacía referencia a un prejuicio, ya que, en la entrevista con el informante calificado quedó comprobado que se trataba verdaderamente de un mito.

Las referencias laborales eran otro punto crítico en relación a ser postulado a un empleo. Siendo así, una vez entrevistado a un postulante y completado las expectativas laborales para el cargo, el selector procedía a chequear las referencias laborales del mismo, en este caso, si alguna referencia laboral era mala, el postulante quedaba absolutamente excluido del proceso de selección. Punto debatible por parte del informante calificado, ya que, evidenciaba que la consultora siempre se ponía del lado de las empresas cuya lectura también podía obedecer a una estrategia racional para agilizar procesos en selección, por ejemplo.

En referencia a la población con discapacidad, los discursos que circulaban en la firma es que el individuo portador de alguna discapacidad a raíz de su condición, no podría nunca desempeñar de manera satisfactoria un trabajo como lo haría una persona "normal". Cabe señalar que los mismos funcionarios encargados de la selección, evidenciaban sentimientos de compadecimiento hacia tales personas o directamente afloraba la culpa como mecanismo defensivo por no "poder" postularlos salvo que una empresa solicitara dicho perfil entrando (responsabilidad social empresarial)

Casi finalizando, cabe señalar que los cargos más frecuentemente solicitados por las empresas clientes eran aquellos relacionados con atención al cliente, ventas en relación al área administrativa, auxiliares contables, operarios de fábrica en relación al área industrial y, gerentes o directivos en referencia al área profesional. En este sentido, dentro del área administrativa, los perfiles incluían: buena presencia, de hasta 26 años aproximadamente, bachillerato completo como requisito excluyente, buena dicción y en lo posible que contase con experiencia laboral en cargos similares. Las excepciones en la edad se hacían en cargos de vendedores corporativos por ser dificultosos de encontrar dado los requisitos propuestos. En los cargos de operarios existía una mayor flexibilidad respecto a la edad, el tramo etario iba de 30 a 35 años, ya que, lo que primaba era la experiencia o habilidad para desempeñar la tarea. En el área profesional el tramo etario iba de 26 a los 45 años generalmente. De esto se desprende que, muchas personas se veían obstaculizadas en acceder a empleos vinculados a cargos de atención al cliente y administrativos, operarios, directivos o gerentes, entre otros por denotar cierta rigidez en referencia a los criterios de edad. En este sentido, se entiende que son debatibles los tramos etarios cerrados, ya que, no tienen una base justificable en lo vinculado al desempeño laboral satisfactorio de una persona sino que se vincula a las expectativas de un mayor rendimiento asociado a la juventud dentro de un sistema capitalista.

Por otro lado, se constató discriminación de género en lo que respecta a ciertos cargos. Generalmente para cargos como recepción, atención telefónica, tareas secretariales existía una fuerte exclusión del sexo masculino. Es decir que, existe una discriminación de género en materia

laboral, violando el Artículo 8 de la Constitución de la República, la Ley 16.045, ya que, se entiende que la condición de mujer no es esencial para el cumplimiento o desempeño de las tareas relativas a dichos cargos.

La dimensión que atañe al deseo de concepción y/o estar embarazada también jugaba un indicador problemático, ya que, si durante la entrevista la mujer en este caso, estuviese recientemente embarazada o manifestara su deseo de maternidad a corto plazo, configuraba la exclusión de la postulación a un cargo fijo. Sin embargo, se constató que si la candidata contaba con un excelente nivel de representatividad, estudios y experiencia acorde al cargo podía ser considerada para un cargo temporal y/o suplencia teniendo en cuenta por ejemplo, la fecha de parto y la fecha de cese por contrato laboral.

Es importante consignar que la configuración y sistematización de perfiles según área y cargos como estrategia racional inserta en reglas organizacionales del *management* evidenciaba como emergente una forma particular del control de la expresividad corporal, ya que, que algunos requisitos se sustentaban en determinados prejuicios sociales y de los propios actores involucrados. No obstante, el nivel de adaptación o adherencia a ese tipo de identidad, se hallaba condicionado por el ejecutivo y/o psicólogo que manejara el cargo. Por un lado, se constataban personalidades que eran muy estrictas en el seguimiento de los criterios sistematizados por parte de la consultora en la selección de personal (trabajo a reglamento, etc), por otro lado, se hallaban otras más flexibles respecto a esta cuestión pero siempre limitado de algún modo por el encuadre generado por las reglas organizacionales en relación a la gestión de RRHH.

Ciertamente, la rigurosidad en el cumplimiento de lograr la excelencia, competitividad y el riesgo como estrategia racional, es decir, cumplir con enviar el “mejor” perfil de postulante a la empresa cliente dado ciertos parámetros ya mencionados, se veía afectado por otros elementos, como por ejemplo: el manejo masivo de cargos para un psicólogo y ejecutivo que determinaba que fuera más flexible la “calidad” en selección por aspectos ligados a la sobrecarga laboral, limitación temporal, etc. En este sentido, la urgencia de entrega de ciertos cargos repercutía de tal forma que en ocasiones se modificaban o “mejoraban” resultados de pruebas diversas por parte de algunos selectores para así poder cumplir en enviar al cliente, la terna correspondiente, ya que, lo que no podía hacerse era incumplir con esa tarea o responsabilidad.

Por último, también se considera importante señalar la ausencia de control estatal respecto al cumplimiento de normativas diversas a modo de evitar la vulneración de derechos de dichas personas y/o colectivos analizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAST (Asoc. Latinoamericana de Sociología del Trabajo), 2005: "De la marginalidad a la exclusión social. Cuando el empleo desaparece". En El trabajo en los umbrales del siglo XXI: lecturas diversas desde el cono sur. Ponentes: Marcos Supervielle y Mariela Quiñones. Disponible en:

<http://www.fcs.edu.uy/investigación/seminarios>"<http://www.fcs.edu.uy/investigación/seminarios>

Allport, G. (1954/62): La naturaleza del prejuicio. Buenos Aires. Ed. Universitaria.

Aubert y de Gaulejac (1991/1993): El coste de la excelencia: ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos? Barcelona: Ed. Paidós.

Argyris, C. (1979): El individuo dentro de la organización. Barcelona: Editorial Herder.

Argyris, C. (1957): El individuo dentro de la organización. Nueva York: Harper Collins

Crozier, M y Friedberg, E. (1977/1990): "El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva" México: 1990: Ed. Alianza.

Cabrera Perez y Joanna Terife Olivieri (2007): Discriminación en los procesos de selección de personal del nivel ejecutivo (estudio de percepciones). En: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1441.pdf>

Garfinkel, H. (1967/2006): Estudios en Etnometodología. Antrophos Editorial, México (UNAM)

García Ferrando, Ibáñez y Alvira (compiladores) (1986/2005): El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. (Tercer Edición). Editorial Alianza, Madrid, España.

Goffman, E. (1957/1981): La presentación del yo en la vida cotidiana. Ed. Amorrortu, Bs. As., Argentina, 1993

Goffman, E. (1963/1970): Estigma: la identidad deteriorada. Amorrortu Editores, Madrid.

Le Breton, D. (1992/2002): La sociología del cuerpo. Ediciones Nueva Visión: Buenos Aires.

Melamed, A. (2005): "Dinámica organizacional actual, demandas excesivas y fenómeno de

degradación en empresas". Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Bs AS. Disponible en: http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/melamed.pdf

Niño Celio, Soledad (2011): DIAGNÓSTICO DISCRIMINACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL. INFORME FINAL. En "Proyecto Hacia un plan contra el racismo y la discriminación" Disponible en: http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/10904/1/d-informe_ambito_laboral.pdf" http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/10904/1/d-informe_ambito_laboral.pdf

Puertas Valdeiglesias, S. (2004): Aspectos teóricos sobre el estereotipo, el prejuicio y la discriminación" En "Seminario médico". Volumen 56. Nro 2. Pags. 135-144.

Quiñones, M. y Supervielle, M (2005): Gestión de cultura organizacional prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional en "Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2 (2005), pp. 1-18.

Robbins y Decenzo, 2002, p. 20, citado en: Fundamentos en Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. México: Pearson Educación.
Disponible en: <https://books.google.com.uy/books?isbn=9702603234>

Saldaña Rosas, A. (2008): La gestión como ideología en la universidad pública mexicana. . Instituto de Investigaciones en Educación. Universidad Veracruzana.
Disponible en: http://uv.mx/cpue/num6/inves/completos/saldana_gestion_universidad.html

Saldaña y Rosas, A. (2008): La sociedad enferma de gestión. Ideología gestionaria, poder managerial y hostigamiento social. Instituto de Investigaciones en Educación. Universidad Veracruzana.
Disponible en: https://www.uv.mx/cpue/num7/resena/completos/saldana_sociedad_gestion.html

Sautu, R: y Otros (2005): "Manual de Metodología. Construcción del marco teórico. formulación de los objetivos y elección de la metodología". CLACSO, Campus Virtual. Buenos Aires, Argentina.

Stake, R. E (1995/1999): "Investigación con estudios de casos". Madrid: Segunda Edición.

Ediciones Morata.

Tuner, B. (1984/1989) El cuerpo y la sociedad. México: Fondo de Cultura.

Valles, M. (1997): Técnicas cualitativas de Investigación social, Ed. Síntesis SA.: Madrid.