

# un instrumento de dominación socialmente aceptado

## Recruitment Practices, a Socially accepted Instrument of Domination



Yenny Hernández Sánchez\*

Recepción: Noviembre 05 de 2008

Aceptación: Abril 01 de 2009

### Resumen

El objetivo central de la investigación de la cual se deriva el artículo, es interrogar las prácticas de selección de personal en tanto dispositivo de poder, es decir, se pretende develarlas como instrumentos de dominación socialmente aceptados, con los cuales se incurre en abusos sobre los candidatos participantes. Estos procesos –que hacen parte de la gestión humana y el quehacer administrativo- se cuestionan desde una perspectiva hermenéutica, los cuales tienen sus fundamentos arraigados en la Psicología, de donde toma algunas herramientas con un uso descontextualizado. El trabajo realizado se presenta sintéticamente y se esbozan algunas consideraciones finales, no sin antes abordar algunas teorías de autores que permiten poner en contexto el problema, en algunos casos, y sustentar la postura ética que se trasluce en el escrito, en otros, de suerte que se establece una intercomunicación con teóricos siendo los más relevantes en el análisis: Follet, Weber, Foucault y Deleuze.

**Palabras clave:** Selección de personal, dispositivos de poder, dominación, gestión humana, administración, Psicología.

\* Magister en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT con la investigación “Las prácticas de selección de personal, implicaciones en los candidatos” Especialista en Gestión Humana, Universidad EAFIT, Psicóloga, Universidad San Buenaventura. Profesora investigadora, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín. [bhernandez@udem.edu.co](mailto:bhernandez@udem.edu.co), [yennyh@une.net.co](mailto:yennyh@une.net.co)

## Abstract

The main focus of the investigation from which this article is derived, is to question the recruitment practices as a power device, which means trying to unveiling them as socially accepted instruments of domination that end up in abuses on the participating candidates. These processes, which are part of the human management and administrative duties, are questioned from a hermeneutic perspective, which have its foundations rooted in psychology from where it takes some not contextualized tools. The work is presented synthetically and outlines some final thoughts, not without first addressing some theories from authors that allow in some cases, contextualizing the problem, and in others, sustaining the ethical position which is reflected in this written, establishing intercommunication with some philosophers, being the most important to the analysis: Follett, Weber, Foucault and Deleuze.

**Key words:** Recruitment, Power Devices, Domination, Human Management, Business Administration, Psychology.

## A modo de introducción

El artículo que se expone da cuenta de la investigación que la autora llevó a cabo en el marco de la Maestría en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, intitulada “Las prácticas de selección de personal: un ejercicio de dominación socialmente aceptado”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cuando aquí se hace referencia a las prácticas de selección de personal como socialmente aceptadas, se quiere plantear que dichas actividades son interrogadas mínimamente por las personas que participan de ellas y, mucho menos, por las organizaciones, consultores y asesores que las implementan. La sociedad en general, posiblemente ante el agobio de acceder a fuentes de empleo, no se detiene a pensar en las implicaciones de carácter ético que las mismas encierran. Como se verá en algunos extractos de las entrevistas realizadas en la investigación, es posible encontrar que sujetos particulares planteen alguna posición crítica sobre ellas, pero temen hacerlo público por las consecuencias que les pueda acarrear en su estabilidad laboral, si después de un proceso de esos logran salir seleccionados, o, en caso negativo, para futuros empleos. La poca utilización de espacios públicos de denuncia también suele convertirse en una limitante. Cuando el investigador interroga por el proceso de selección de personal, en ocasiones encuentra que al encuestado se le ha permitido “caer en cuenta” de algunas situaciones que antes no habían sido objeto de cuestionamiento; posiblemente, por la forma como aparecen esas prácticas o porque la intensidad del tiempo no da posibilidad de preguntarse en medio del propio proceso de selección.

La selección de personal está arraigada en la historia de dos disciplinas que desde largo tiempo transitan juntas, la Administración y la Psicología. La presencia de la Psicología aplicada a la empresa es decisiva en algunos procesos que se llevan a cabo al interior de las organizaciones, especialmente aquellos que hacen parte de la gestión humana, entre los cuales se cuenta la selección de personal como subproceso. Esta ocupa el foco central en el presente escrito.

A partir de la propia experiencia, se generó, en quien realiza esta pesquisa, una sospecha en torno a las prácticas de selección de personal: pareciera que en estas se cometen abusos con las personas que participan como entrevistados. Bosque (2004) realiza una aproximación a este concepto que va en concordancia con lo que aquí se entiende por abuso:

En el sentido de aprovecharse o tratar de manera deshonesto a alguien se combina con sustantivos de persona, tanto individuales como colectivos (persona, consumidor, personal, poblacional, ciudadanía), desfavorecidos (niño, menor, mujer, minusválido,

inmigrante) [...] sustantivos que denotan consumo, uso o utilización de algo: consumo, uso, utilización, empleo, aplicación. (Bosque 2004, 25)

En las prácticas de la referencia se advierte que el abuso consiste en la imposición de uno —el seleccionador— sobre otro u otros —los participantes del proceso—. Quien se impone lo hace desde un lugar de poder, un poder que suele utilizarse como forma de dominación. En el proceso de selección, el abuso se hace presente a partir de presiones psicológicas inferidas a los candidatos que se examinan; imposiciones que se manifiestan por la vía de la intimidación, la ridiculización, ciertas presiones corporales, observación intimidante, jornadas extenuantes en las que incluso suelen aplicarse pruebas no prescritas en las recomendaciones de la misma Psicología, baterías de tests con varios cuestionarios que deben resolverse en una misma jornada, situación que, por lo demás, suele modificar los resultados.

Por otro lado, se hace uso de tests proyectivos que no siempre están en consonancia con las condiciones que los mismos demandan en su aplicación; en algunos casos suelen evocar situaciones traumáticas infantiles con posibilidades de producir crisis profundas. De igual modo, se induce cierto sometimiento del cuerpo a la tecnología, por ejemplo, con la búsqueda de la “verdad”, como ocurre con el polígrafo y los centros de simulación o *assessment center*.

En tal contexto, en este escrito se presenta, en primer lugar, el problema de investigación, la metodología que soportó la pesquisa. Más adelante se contextualiza la Psicología aplicada a la empresa, como punto de partida de la selección de personal en el ámbito empresarial. En la tercera parte se plantea la relación entre selección de personal y administración y se incluye una breve delimitación de las prácticas que se llevan a cabo en dichas circunstancias, es

decir, se responde el interrogante de cómo se realiza el proceso de selección.

Finalmente, a la luz de distintos autores, se plantean algunas conjeturas construidas con datos producidos en el trabajo de campo y se esbozan algunas consideraciones a manera de reflexión.

## **1. Aspectos metodológicos de la investigación**

---

La investigación se planteó el objetivo de cuestionar las prácticas de selección de personal en las empresas. En tal sentido, la pregunta central fue la siguiente: ¿Se puede afirmar que las prácticas de selección de personal, en tanto dispositivos de poder, operan como instrumento de dominación socialmente aceptado y, en consecuencia, se incurre con ellas en abuso sobre los candidatos participantes? El trabajo de campo que se describe a continuación pretende responder a este interrogante. Como se verá a largo del recorrido, el alcance descriptivo del estudio permite realizar conjeturas acerca de una práctica que ha sido poco abordada en sentido crítico.

Inicialmente se aplicaron entrevistas semi-estructuradas que sirvieron para la exploración del objeto de análisis. Luego del primer acercamiento, se recurrió a la entrevista abierta. Este mecanismo, por su carácter flexible y cualitativo-hermenéutico, resulta más adecuado al tipo de investigación requerida; facilita la consecución de un mayor flujo de información ya que se pueden entablar encuentros que facilitan a los interlocutores una relación en términos de confianza y reciprocidad, y a la vez de profundización en los temas abordados, aspectos que difícilmente se conseguirían con entrevistas semiabiertas o cerradas.

Los encuentros conversacionales se realizaron con personas que habían participado en procesos de selección en organizaciones

productivas; algunas de ellas fueron elegidas y contratadas, otras no pasaron la prueba. También se entrevistaron personas encargadas de realizar dichas prácticas. Esta información se torna relevante si se tiene en cuenta que es una fuente primaria, con base en la cual se puede conocer el estado de los procesos de selección en el medio organizacional: qué instrumentos se aplican, cómo lo hacen, quién o quiénes lo llevan a cabo; además, es posible ahondar en la postura particular que sobre estas prácticas asumen las personas que se encargan de ejecutarlas.

El trabajo realizado se inscribe en la modalidad cualitativa de la investigación en ciencias sociales; particularmente, en el ámbito de la interpretación, toda vez que se acerca al objeto de estudio desde lo comprensivo con referencia a la perspectiva hermenéutica. La hermenéutica es el arte de la interpretación. Parafraseando a Gusdorf (1998), se puede decir que es una búsqueda de comprensión en cualquier campo, en una conversación, en un texto, en una pieza de teatro o en la música. Con la hermenéutica se abre un panorama a la investigación cualitativa, si se tiene en cuenta que en la construcción del conocimiento, quien construye y significa es el investigador, sujeto que se interroga a partir de la preocupación por el contexto que habita. Gusdorf (1998, 25) la describe de la siguiente manera:

[...] Esta situación epistemológica cambia el origen del sentido; el fundamento de la comprensión deja de estar, como hasta hace poco lo había estado, en el objeto del saber; el sentido ya no se encuentra en el objeto, como un tesoro escondido, o como la semilla dentro de la almendra. El sujeto aparece como el amo de las significaciones, el manipulador o el poeta, capaz de operar las transmutaciones necesarias para reintegrar el objeto pasado en el campo actual de la cultura.

La conceptualización anterior, sin embargo, no agota el contexto de las disciplinas que

permitieron el acercamiento al trabajo de campo. El marco de referencia que sirvió para la realización de las conversaciones fue el concepto de la entrevista propuesto por Guber (2001) como referente valioso en la construcción de información. Desde su perspectiva etnográfica, se entiende la entrevista como una suerte de conversación dirigida, en donde entrevistado y entrevistador logran establecer un espacio de confianza en el que opera, de forma especial, la reflexividad:

Admitir la reflexividad del mundo social tiene varios efectos en la investigación social. Primero, los relatos del investigador son comunicaciones intencionales que describen rasgos de una situación, pero estas comunicaciones no son «meras» descripciones sino que producen las situaciones mismas que describen. Segundo, los fundamentos epistemológicos de la ciencia social no son independientes ni contrarios a los fundamentos epistemológicos del sentido común operan sobre la misma lógica. (Guber, 2001, 47)

Este enfoque sirvió a la investigación, toda vez que ubica al investigador en estado de escucha y construcción con el otro, en tanto entrevista abierta. Empero es pertinente tener en cuenta la salvedad que hace este autor respecto a entrevistas no directivas, en donde el entrevistador debe tener claro el tema a indagar. No es conversar sin sentido, es un diálogo que se dirige con intencionalidad previa del interrogador, a diferencia de la entrevista cerrada, que plantea unas preguntas preestablecidas y no da lugar a más intervenciones desde aquello distinto que el sujeto entrevistado expresa. Esta salvedad clarifica en el sentido de que para obtener una información sobre un asunto específico que concierne al investigador (y a su pregunta), en ocasiones él debe intervenir con el fin de orientar la charla o profundizar sobre algo que atrajo la atención de lo expresado por su interlocutor.

Con base en los planteamientos mencionados, la investigadora tuvo en cuenta la reflexividad en cada diálogo como una oportunidad para construir con los entrevistados conocimientos y nuevos interrogantes. Además, luego del encuentro con ellos, al volver sobre el intercambio elaborado, le permitió la reflexión solitaria permitiéndole nuevos elementos que aportaron a las siguientes conversaciones. En estas últimas se profundizaron aspectos como los tipos de abusos relacionados con la pregunta de investigación, la relación entre organización y las prácticas de selección de personal y el ejercicio mismo de la selección de personal. Finalmente, se pudo reflexionar con la asesora y otros pares profesionales.

En el marco multidisciplinario de esta investigación, resulta relevante igualmente mencionar que la Psicología, formación básica de la autora, ha sido una condición favorable para el acercamiento al objeto de estudio. Primero, desde el conocimiento y la práctica que desarrolla esta disciplina y, segundo, por la experiencia clínica que sirve de entrenamiento en la entrevista del consultorio. Sin embargo, es importante anotar, como lo plantea Alonso (1995), que existen diferencias entre el diálogo de investigación y la entrevista terapéutica:

La entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo, la entrevista clínica o terapéutica tiene un propósito casi opuesto, favorece a través de un discurso y unas prácticas discursivas [...] un saber privado capaz de estructurar y estabilizar una determinada acción personal. (Alonso, 1995, 22)

Esta observación, como es de esperarse, estuvo presente en el desarrollo de los encuentros conversacionales con las personas consultadas. En tales circunstancias, con base en los postulados teóricos mencionados, el trabajo de

campo se desarrolló dentro del marco teórico de los autores mencionados. Se aplicaron cuatro entrevistas a personas que pasaron por procesos de selección (dos de las cuales fueron elegidas para ocupar el cargo al que aspiraban y dos no), tres a sendas psicólogas que realizan el proceso de selección en organizaciones reconocidas del medio y una conversación de tipo *focus group* con profesionales que trabajan en los departamentos de gestión humana de empresas de Medellín y el Oriente metropolitano.

La elección de los candidatos se hizo a partir de la referencia de personas allegadas a la autora, quienes tenían conocimiento sobre individuos que habían pasado por procesos de selección caracterizados como complejos. Además, se optó por experiencias que no fueran lejanas en el tiempo, de tal manera que los personajes pudieran recordarlas con facilidad. También se tuvo otro criterio: era conveniente que entre las personas entrevistadas se encontraran algunos que hubiesen sido elegidos para ocupar el puesto al que aspiraban e, igualmente, otros que no lo hubieran logrado; ello con el fin de obtener una información más amplia con respecto a los sentimientos y opiniones de cada sujeto, en razón de la concreción o no de su aspiración. A continuación se presenta la selección de personal en el contexto de la Psicología aplicada y su relación con las empresas.

## **2. Algunos apuntes sobre la selección de personal**

---

Una de las tantas concepciones acerca de cómo el hombre se adapta al mundo o a una tarea no es una idea nueva: el ser humano se construye en razón de las acciones que ejecuta, como lo plantea la evolución filogenética.<sup>2</sup> Con

<sup>2</sup> Con respecto a la relación de la construcción corporal y las acciones en el devenir histórico de la humanidad, algunos autores reconocen que la aparición y desaparición de algunas características físicas están referidas a ejecuciones corporales en el proceso de la evolución filogenética (Lewin, 1986; Ronquillo, 1985; Smith, 1981).

Darwin (1883) quedó establecido el recorrido que las especies han realizado en el transcurso de los tiempos. A partir de lo que este autor denominó “selección natural”, se reconoce que la transformación del cuerpo está directamente relacionada con la utilización o inutilización de sus distintos miembros, además de que dicha transformación está vinculada con la adaptación de las especies al medio, en su necesidad de supervivencia.

No obstante lo anterior, hay otras maneras de pensar la selección, en particular aquellas concepciones que hablan de la adecuación a tareas específicas. Para el caso que se analiza, se habla de una selección que intencionalmente elige un perfil para adaptarlo a una tarea, práctica que ha sido denominada selección de personal<sup>3</sup> y que surgió de forma rudimentaria en los primeros talleres o fábricas industriales. Dicha práctica centraba su atención en la caracterización de ciertos patrones físicos y mentales que permitieran la clasificación de los obreros y el acomodamiento a la tarea. Esta preocupación por adecuar al hombre al trabajo, se vio reflejada de forma más amplia en las fábricas de la época durante la Revolución Industrial. Sin embargo, la selección de personal como parte de la Psicología aplicada no se ha quedado en la identificación de patrones físicos y mentales; cada vez se ha sofisticado, en sus prácticas y teorías, al punto que hoy pretende también determinar habilidades, competencias y relaciones, entre otras características individuales.

En tal sentido, buscar en la Psicología las ideas que se han acercado a la caracterización de

<sup>3</sup> Para Blasco (1995), “La definición académica [de selección de personal] hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras. Ello implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión. Y, por supuesto, un conjunto de personas (en nuestro caso) sobre el que actuar, como aspecto previo imprescindible. La acción de seleccionar se produce espontáneamente, con gran frecuencia, en la vida social y en toda selección se halla implícita una predicción o expectativa que determina la elección”.

habilidades y competencias en relación con los perfiles de trabajo es pertinente, pero, a la vez, se hace necesario aclarar que ha sido una perspectiva de la Psicología la que se ha ocupado de la selección de personal: la Psicología aplicada al trabajo.

En adelante se ilustran algunas de las perspectivas que, desde los orígenes, han configurado la Psicología aplicada a la empresa.

## 2.1 Psicología y organización

El surgimiento de la Psicología en el ámbito de las organizaciones se ubica a finales del siglo XIX y principios del siglo XX como Psicología aplicada. Así, en Estados Unidos se puede ubicar a Hugo Münsterberg (1913), quien realizó sus aportes teóricos a partir de la dirección del laboratorio de Psicología de la Universidad de Harvard; es considerado el padre de la Psicología de la industria y sus trabajos están referidos al acoplamiento del hombre a la máquina y de esta al hombre. Él se interesó por analizar las condiciones que mejoraran el rendimiento en la relación hombre-trabajo y, en el campo de la Psicología aplicada a la organización, fue el primero en señalar importantes elementos que determinan el rendimiento, tales como los incentivos económicos, la atmósfera social y los problemas correspondientes al ajuste tecnológico y psicológico. De igual manera, indicó la importancia de la utilización de los Tests (pruebas psicológicas) para la elección de los trabajadores.

Los trabajos de Münsterberg, como lo menciona Wren (2008, 256), están directamente relacionados con las propuestas de Taylor (1947) quien postulaba en su teoría “el mejor hombre posible”, “el mejor trabajo posible” y “el mejor efecto posible”. Apoyado en tales concepciones:

Münsterberg perfiló propuestas para el uso de test en la selección de los trabajadores,

para la aplicación de investigación en el aprendizaje para la formación del personal industrial y para el estudio de técnicas psicológicas que aumentaran la motivación y redujesen la fatiga.

De origen norteamericano, también emerge como teórico relevante J. M. Cattell (1906). Este psicólogo se interesó por las diferencias individuales vía la aplicación de los tests mentales. Estas pruebas las aplicó en la organización, basado en la idea de que los individuos poseen actitudes diferenciadas y eso les permite desarrollar mejor unas tareas que otras; por tanto, la preselección puede colocarse al servicio de la industria.

Con estos antecedentes, la Psicología aplicada a la organización fue ganando terreno en Norteamérica; su auge y consagración ocurrió con la primera Guerra Mundial (1914-1918), ya que esta se constituyó en terreno abonado para los estudios y selección de los hombres en el campo de batalla. Sin embargo, este éxito duró poco, pues, en los años veinte, las organizaciones comenzaron a desconfiar de la efectividad de las pruebas de selección. Los resultados asociados a los perfiles que se expresaban a partir de la aplicación de los tests y su relación con el rendimiento de los trabajadores, mostraban que no eran tan predictivos como se pretendía.

En Europa, por su parte, el desarrollo de la Psicología en la organización tuvo su centro en el Reino Unido, también incrementado por la Primera Guerra Mundial. Los trabajos en este campo se orientaron al análisis de la fatiga y de la productividad en las industrias de municiones. Entre quienes trabajaron en Inglaterra este aspecto —la fatiga en el trabajo— se encuentran C. S. Myers (1920) y la dupla Wyatt y Fraser (1928). Estos últimos plantearon que el hastío en el lugar de trabajo depende en gran medida de características y tendencias individuales. En general, todos estos investigadores se preocuparon por identificar

los elementos que intervenían en la aparición de la fatiga, bajo qué tipo de tareas (automáticas o semiautomáticas) y del cómo mejorar el desempeño de los trabajadores.

A lo largo de su desarrollo histórico, la selección de personal ha mantenido una característica común: amoldar a los trabajadores a una tarea, ya sea de forma previa a la ejecución de la misma, a partir del análisis de ciertas particularidades en las personas que les facilitaría acomodarse a la actividad, o, posteriormente, mediante la adaptación y capacitación una vez se participe en la ejecución de dicha tarea.

## 2.2 La selección de personal en el contexto de la administración

A la altura del análisis descrito, se hace pertinente plantearse interrogantes sobre la práctica de selección de personal, pues esta se ha ido estableciendo en la sociedad de forma aceptada y poco interrogada la mayoría de las veces. ¿Quiénes la practican? ¿Por qué lo hacen? ¿Para quién lo hacen? ¿Qué instrumentos, técnicas y artefactos son utilizados y con qué fin son vinculados a su ejercicio?

Muchos autores responden a los anteriores cuestionamientos desde una mirada racionalista. Entre ellos se encuentra Frederick Taylor (1947). En sus ideas se advierte la intencionalidad de eficiencia propia de la racionalidad económica; él establece los parámetros que se deben tener en cuenta para la selección y clasificación sistematizada de los trabajadores a partir de los estudios de la fatiga humana. Allí se encuentran los primeros bosquejos de lo que hoy se conoce en gestión humana como diseño o análisis de perfil del cargo. Los trabajos minuciosos acerca de la fatiga establecieron la forma como se ha que acoplar el cuerpo a la labor que desempeña, además de las características que el cuerpo del trabajador requiere para efectos de la eficiencia en su puesto de trabajo; todos sus métodos se

justifican a partir de la adecuación del “hombre correcto en el lugar correcto” (Taylor, 1947).

El francés Henry Fayol (1979?) retoma y amplía los planteamientos de Taylor. Este autor se ocupa de enunciar y caracterizar cinco clases de operaciones en la empresa: financiera, comercial, técnica, la operación de seguridad y la administrativa. La de seguridad incluye los bienes y las personas; en ella se encuentran los orígenes de la Gestión Humana,<sup>4</sup> bajo la cual se implementa el subproceso de selección de personal. Por su parte, la administrativa, percibida como la más importante, tiene, para Fayol, cinco funciones relevantes: previsión, organización, dirección, coordinación y control. Fayol especifica, además, que en todas las operaciones deben prevalecer o estar incluidas estas cinco funciones. En cuanto se refiere específicamente a la selección, hace hincapié en la necesidad de clasificar, capacitar y ubicar el personal teniendo en cuenta las destrezas y necesidades del puesto a ocupar.

Después de los autores mencionados y sus planteamientos, mucho se ha escrito en torno a la justificación de estos y de la práctica correspondiente. Entre los autores que se refieren a la cuestión en tal sentido se encuentran D. Arthur (1987); M. Bernie (2003); C. Blanco (1975); V. Burt y E. Gil (2003); M. Dunnette (1981); C. H. Lawshe (1966); P. Mornell (2001); I. Olea (1974); R. Richaud *et al.* (2002); A. Shapero (1985); W. Swan y J. Wahanik (1991). Sus obras, en la mayoría de los casos, se presentan como manuales donde, sin profundizar sobre los temas propuestos, se muestra paso a paso la forma automatizada de cómo realizar el proceso de selección.

Los temas tratados en dichos textos dan cuenta del cómo y el para qué se hace el proceso

<sup>4</sup> El área de la empresa que se encarga de administrar las relaciones laborales entre empleados y empleadores recibe el nombre de Gestión Humana. Esta, su vez, cuenta con varios subsistemas —aplicación, provisión, selección; ingreso, compensación, desarrollo, entrenamiento y control—, cada uno de los cuales se compone de varias operaciones.

de selección; poco se aborda el porqué. En consecuencia, se hace oportuno interrogar, desde una postura crítica, una práctica que se convierte en dispositivo de poder<sup>5</sup> y que tiene como función amoldar cuerpos y pensamientos, además de caracterizar e inducir a los candidatos a emplearse para que cumplan con los requerimientos posiblemente amañados, de organizaciones que encasillan a los empleados. Es el momento, entonces, de enunciar las prácticas más comunes realizadas en la selección de personal.

A continuación se esbozan los subprocesos que se practican más comúnmente en la selección de personal. No se aplican de igual manera en todas las empresas. En algunas, se emplean todas las prácticas que aquí se mencionan, pero en otras, por el costo económico y de tiempo, solo se utiliza parte de estas herramientas; en casos más aislados, las compañías pueden utilizar herramientas que no son abordadas en este trabajo.

El recorrido por las prácticas de selección, inicialmente y para efectos de contextualizar al lector poco conocedor de la materia, dará cuenta del cómo se realizan regularmente. También se incluyen algunos planteamientos analíticos críticos sobre dichas prácticas. En la parte final del apartado, se abordará la selección de personal en el marco de los postulados de distintos autores lo que permite comprender el fenómeno analizado como denuncia.

### 2.3 Delimitación de la selección de personal

Entre los subproductos que contiene la selección de personal y de los cuales hacen uso las organizaciones cuando se trata de ubicar en un cargo a un candidato, se encuentran el levantamiento de perfil, el reclutamiento,<sup>6</sup> la

<sup>5</sup> Con respecto a la connotación de los dispositivos de poder, más adelante se amplía el análisis a la luz de Foucault y Deleuze.

<sup>6</sup> Se conoce con este nombre al proceso de buscar, por medio de bases de datos internas o externas, las personas que se necesitan para ocupar un cargo o vacante en una empresa.



entrevista, la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, los centros de simulación, las visitas domiciliarias, el informe de resultados y, finalmente, la elección del candidato que deberá ocupar la vacante.

### 2.3.1 Descripción y análisis de cargos

La actividad de descripción y análisis de cargo, conocida también como diseño o levantamiento de perfil, consiste en plasmar en unos formatos preestablecidos por la organización (todos ellos similares de una empresa a otra, especialmente en razón de las normativas de la ISO 9000) lo que ha de comprender el cargo que se propone, en términos de tareas, atribuciones y funciones.

La descripción del cargo incluye aspectos intrínsecos como el nombre del cargo, la posición de este en el organigrama de la empresa (nivel, subordinación, supervisión) y el contenido de correspondiente (tareas diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas). Los aspectos extrínsecos corresponden a los requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia necesaria, iniciativa y aptitudes), los requisitos físicos (esfuerzo necesario, concentración, constitución física), las responsabilidades (por supervisión de personal, por materiales y equipos, por métodos y procesos, por dinero, por documentos, por información confidencial, por seguridad de terceros) y las condiciones de trabajo (ambiente laboral, riesgos inherentes al mismo). Con relación a la importancia de realizar una adecuada descripción y análisis de cargos, Werther y Davis (2008, 119) opinan que “alcanzar un alto nivel de vida laboral requiere que los puestos se encuentren bien diseñados. El diseño efectivo de puestos implica encontrar un punto de equilibrio o balance entre la eficiencia y los elementos conductuales”.

Este proceso comprende, en ocasiones, clasificados en periódicos, búsqueda en Internet, entre otros mecanismos, con el fin de acceder al perfil que se precisa. La denominación de esta práctica es tomada del argot militar, vocablo que remite a la noción de obediencia, de llamado al orden, de novato, de iniciado...

Aunque el proceso de descripción y análisis de cargos no hace parte específica del campo de acción de la selección, resulta que es un factor relevante para el proceso, ya que soporta en la selección de personal las prácticas y procedimientos que se llevarán a cabo con los candidatos a examinar. No obstante, la descripción del cargo no logra encerrar la totalidad de este. En ocasiones, cumple más bien con un proceso formal que en nada tiene que ver con las acciones que realmente se realizan; en todo caso, nunca agota la totalidad de las tareas, funciones y atribuciones, puesto que la ejecución del cargo es más dinámica y a veces se describen funciones que no se ejecutan; también ocurre lo contrario: en la mayoría de los casos se realizan más actividades que las plasmadas, pues el papel no logra siempre retratar la realidad. Además de la selección de personal, la descripción y análisis de cargos soporta otras funciones dentro de la empresa: llamados de atención frente al desempeño del cargo, evaluaciones de desempeño, establecimiento de curvas salariales, entre otras.

No basta, sin embargo, tener caracterizado el cargo. Cuando se decide realizar la selección del personal correspondiente, se pasa a elaborar el diseño para el cargo, lo que implica que en su estructura aparecen reglamentados los pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de examen de los candidatos, de acuerdo con los requerimientos del cargo al que aspiran. Por consiguiente, en ese plan se diseñan el tipo de entrevista, los tests a implementar, las pruebas técnicas o de conocimiento, las competencias a evaluar y los requisitos que se requieran para garantizar el cumplimiento del objetivo propuesto.

### 2.3.2 Las entrevistas

Este mecanismo de caracterización de los candidatos resulta de particular importancia en el proceso de selección, a pesar de ser bastante criticado por el carácter subjetivo y poco “científico” que comporta. En la mayoría

de las organizaciones es un paso “obligatorio” y, en ocasiones, se convierte en la herramienta que define o determina la decisión final de la selección. Las entrevistas pueden ser “cerradas o estructuradas”,<sup>7</sup> “semiabiertas o semiestructuradas”<sup>8</sup> y “no estructuradas o abiertas.”<sup>9</sup>

Alles (1999) plantea la entrevista por competencias como una manera de obtener información amplia y detallada sobre los entrevistados; establece la manera como debe realizarse una entrevista por incidentes críticos, de tal suerte que tiene en cuenta los más mínimos detalles a la hora de establecer el contacto con los candidatos que intervienen: desde el ingreso a la empresa (si el encuentro se efectúa al interior de esta) o al sitio acordado, si ocurriera fuera de aquella. Esta autora propone, además, posibles preguntas, según lo que se quiera indagar. Ella aduce que la entrevista es una de las herramientas determinantes a la hora de tomar una decisión sobre quién ocupará el cargo en la organización. Por lo anterior, su obra es bastante consultada por los encargados de selección de los recursos humanos.

Así, pues, la selección por competencias,<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Se encuentran establecidas según un formato rígido, semejante a una encuesta, en donde se limitan las respuestas de los interrogados; la mayoría de las veces son ítems preestablecidos: sí, no, de acuerdo, en desacuerdo, etc.

<sup>8</sup> Este tipo de entrevista suele mezclar preguntas abiertas y cerradas tipo test; tiene una mayor posibilidad de intervención por parte de los dos interlocutores, pues ambos pueden salirse del libreto preestablecido.

<sup>9</sup> Con esta clase de entrevistas se pretende interrogar en profundidad. A pesar de que el entrevistador debe conocer de antemano los aspectos relevantes en los que se va a detener, no cuenta con un formato preestablecido; las preguntas surgen a partir de la conversación. Esta entrevista exige mucha más experiencia en el entrevistador que en las dos descritas antes y, a la vez, permite mayor intervención por parte de los entrevistados.

<sup>10</sup> El concepto de competencia aparece en el repertorio organizacional, laboral y educativo en la década de los setenta, especialmente a partir de los trabajos de McClelland (1989). Se nombra como competencia aquello que, en lenguaje de la Psicología cognitiva, comúnmente se conoce como habilidad. Sin embargo, los autores que se ocupan de su estudio coinciden en que no es meramente una habilidad

está vinculada con la entrevista por incidentes críticos,<sup>11</sup> en la que opera la idea (posiblemente ingenua) de que se puede inferir, a partir de la narración de situaciones de éxito o de fracaso, las posibles competencias o la falta de estas en las personas entrevistadas, ya que se han visto implicadas en dichos sucesos y han reaccionado de un determinado modo. De esta forma se opera un abuso al principio de aprendizaje, ya que se asume que las personas se comportan de manera similar en situaciones similares.

Desde la Psicología Cognitiva se presupone que si una persona actuó de una forma específica ante un estímulo o situación, lo repetirá de la misma forma en posteriores sucesos, sean estos similares o iguales. En este punto, se podría realizar una analogía con los preceptos de la teoría de la causalidad recíproca, devenida de la cibernética y expresada por algunos autores como Magorah Maruyana (citado por Morgan, 1998 a propósito de la lógica del cambio), quien plantea, a partir de las retracciones positivas o negativas, que las acciones no conducen

sino la capacidad que se tiene de desempeño excelente o por encima del promedio, de una determinada habilidad. Según Spencer y Spencer (1993, 9), la competencia es "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". Por su parte, Tejada (1999, 18) la define como "el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser: conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. [El dominio de estos saberes le] "hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional".

<sup>11</sup> Se conoce con este nombre a una suerte de entrevista de profundidad que centra su atención sobre eventos pasados del interlocutor, especialmente aquellos que reconozca como exitosos o de fracaso. Al entrevistado se le pide que relate el evento y la forma como lo enfrentó. De igual modo, se le propone situaciones hipotéticas que podrían presentarse en el lugar de trabajo y con el cargo para el que aspira; se le pide que exprese cómo reaccionaría ante ellas y cuál sería la manera de resolverlas. El experimento parte de la premisa de que las personas reaccionan de forma similar ante situaciones similares y que las habilidades se expresan en términos de la solución de conflictos y la contención de las emociones. Este tipo de entrevista no solo profundiza sobre las circunstancias laborales; en ocasiones, se exige al candidato que hable igualmente de la vida personal, por aquello de que las personas suelen reaccionar de forma similar en los distintos espacios de su vida.

siempre a respuestas iguales o similares: las mismas acciones pueden llegar a generar reacciones diferentes u opuestas a las reacciones anteriores.

Con el comportamiento de los individuos se puede decir lo mismo, extrapolando los conceptos anteriores: nunca se sabrá con certeza si reaccionarán siempre con un patrón determinado. La cibernética sirve aquí para entender tales patrones de comportamiento en términos cíclicos: pueden ir y venir, ser circulares, inversos, azarosos, en todo caso nunca certeros. La Psicología da buena cuenta de ello cuando al intentar explicar algunos comportamientos se queda muda ante las posibles explicaciones de los mismos.

Ahora bien, la entrevista no solo es una herramienta que la organización utiliza en la selección de su personal, también recurre a ella para promociones, procesos disciplinarios, evaluación del desempeño y cualquier otro suceso que implique obtener información de uno o varios actores.

### 2.3.3 Pruebas psicotécnicas y de simulación

Quizá el test psicotécnico aparece en la escena de la selección de personal como el elemento más rebatido, debido a las implicaciones éticas que conllevan su aplicación y su interpretación. Estas pruebas consisten en cuestionarios que constan de preguntas cerradas con opciones limitadas y ante las cuales se debe elegir una de las opciones posibles. En algunos casos su diseño se vale de la tecnología, de tal manera que su análisis se puede realizar a partir de programas de computador con un software especial. El perfil del aspirante se obtiene, entonces, con base en la información que arroja la herramienta tecnológica, excluyendo con ello la necesidad de interpretar el cuestionario y poniendo la herramienta clínica al alcance de todos, expertos y novatos.

La inclusión de estas pruebas en la selección de personal está sustentada por distintas razones, entre ellas las esgrimidas por Rodríguez (2007, 157): “[...] las pruebas permiten al reclutador obtener información relativamente objetiva, la cual pueden comparar con la de otros candidatos y la de los trabajadores actuales [...] Las pruebas psicológicas permiten determinar la personalidad”.

Existen varios tipos de tests psicotécnicos. Algunos de los más utilizados son el 16 PF<sup>12</sup> y el test de inteligencia WAIS,<sup>13</sup> además de otros que constan de pruebas tipo cuestionario, en las cuales se realizan preguntas diseñadas para establecer las habilidades o competencias de los candidatos en razonamiento verbal, no verbal y numérico; de motricidad, destrezas y habilidades; motrices, sensoriales y de creatividad, entre otras.

<sup>12</sup> Este test analiza, a partir de 163 preguntas de selección múltiple con única respuesta, 16 factores de personalidad, a saber: sociabilidad, solución de problemas, estabilidad emocional, dominancia, impetuosidad, responsabilidad, empuje, sensibilidad, suspicacia, imaginación, diplomacia, seguridad, rebeldía, individualismo, cumplimiento y tensión. Suele aplicarse fijando un determinado tiempo para su resolución (entre una hora y hora y media) (Cattell, 1994). Cabe señalar que este instrumento no está validado en Colombia y su popularización ha disminuido su validez, ya que las personas terminan aprendiendo cómo deben responderlo “adecuadamente” con base en entrenamientos sencillos, contratados con psicólogos, o a partir de cursos rápidos en Internet.

<sup>13</sup> En este test se evalúa la inteligencia global entre los 16 y 64 años. Existen variaciones de complejidad según la escolaridad, por tanto se presenta como un instrumento que puede ser utilizado en las personas independientemente de su raza, nivel intelectual, educación, orígenes socioculturales. El test consta de algunas subpruebas que se clasifican en verbales y de ejecución. Entre las verbales se incluyen las de información, comprensión general, aritmética, semejanzas, retención de dígitos y vocabulario. Las subpruebas de ejecución comprenden la compilación de figuras, el diseño de cubos, el ordenamiento de figuras, el ensamblaje de objetos y los símbolos de dígitos. Se cronometra el tiempo utilizado en cada ejercicio para establecer el rendimiento. La puntuación total se clasifica así: 130 o más puntos, muy superior; 120-129, superior; 110-119, normal brillante; 90-109, normal; 80-89, subnormal; 70-79, límite; 50-69, deficiente mental superficial; 49-30, deficiente mental medio; 29 o menos, deficiente mental profundo (Wechsler, 2000).

También se aplican tests proyectivos,<sup>14</sup> quizá los más complejos. Por su profundidad, su aplicación, y, sobre todo, por su interpretación, tales pruebas ameritan una cierta experticia difícilmente lograda en otro campo distinto al de la experiencia en Psicología clínica, solo alcanzada en la relación paciente-terapeuta. Este tipo de test requiere entrenamiento especializado; para el conocimiento del test de Rorschach existen programas de formación doctoral, fundamentados en su análisis, aplicación e interpretación. Sin temor a equivocación, se podría decir que el hecho de tener un título de psicólogo no es suficiente para aplicar dichos tests; mucho menos lo podrían hacer personas de otras disciplinas con rápidos entrenamientos. Entre los test proyectivos más reconocidos y requeridos en el ámbito de la selección de personal, además del test de Rorschach, se utilizan el test de apercepción visual (TAT), el de Wartegg, el test de la familia y el Denbert.

Con el advenimiento del discurso de las competencias, teoría que halla su asidero en la propuesta de David McClelland (1989), se han introducido al proceso de selección de personal otro tipo de pruebas como los *Assessment*

<sup>14</sup> Estos tests son, quizás, los más utilizados irresponsablemente debido a su complejidad y necesario entrenamiento. Proviene de la experiencia clínica, cada vez menos frecuentada por los psicólogos que se dedican desde los inicios de su experiencia profesional al desempeño organizacional. En ocasiones son aplicados por profesionales de otras áreas o cuasiprofesionales, medianamente entrenados en su aplicación e interpretación, con las consecuencias de carácter ético que implican, pues se hacen con interpretaciones arbitrarias cuando no devoluciones que terminan promoviendo conflictos con los participantes. Estos, sin ser pacientes ni otorgarles la autoridad que encierra dicha relación, se encuentran con sujetos que llevan a cabo interpretaciones que no son pertinentes desde ningún punto de vista en un proceso de tal carácter.

*Center*,<sup>15</sup> el polígrafo<sup>16</sup> y la grafología,<sup>17</sup> con las consecuentes implicaciones que la utilización de estos dispositivos conlleva en sí misma.

<sup>15</sup> Esta herramienta es utilizada especialmente por grandes empresas, dado los altos costos que se emplean en su elaboración. Consta de la adaptación de espacios en donde se simulan situaciones en las que el sujeto podría verse implicado en su puesto de trabajo, está especialmente vinculada con la selección por competencias, en donde "someten" a los candidatos a extenuantes pruebas que en el peor de los casos pueden durar semanas, de tal suerte que la distribución debe permitir que sean observados desde afuera (habrá que tomar distancia para no implicarse con el sujeto que se estudia) por quienes son responsables de la elección. Dicha herramienta es traída como algunas otras prácticas del ámbito militar, utilizada especialmente para realizar simulaciones con pilotos de las fuerzas armadas de EEUU.

<sup>16</sup> El polígrafo es un instrumento de registro de respuestas fisiológicas. Generalmente registra la presión arterial, el ritmo cardíaco, la tasa respiratoria y la respuesta galvánica de la piel. La discordancia del contenido de emisión de datos y su correlación con pensamientos alternos en su evocación emotiva, provocan la variación de las constantes orgánicas. Las medidas de esta disonancia son valoradas durante las pruebas. Es claro que la conceptualización de mentira es diferente para cada sujeto y los niveles basales son individuales y diferenciados, pero la tensión emotiva que provoca el conocimiento propio de la verdad modifica ostensiblemente la progresión orgánica de una persona que engaña sobre un aspecto específico. Los indicadores de medida de discordancia del pensamiento son notorios, por la inexactitud conceptual en las emociones provocadas ante un tema particular y la activación compleja de neurotransmisores modifica las constantes orgánicas. Es imposible saber qué piensa la persona, pero se puede medir la reacción corporal que un sujeto muestra ante la presentación de un tema. La evidencia forense en la prueba de polígrafo es la medida de la reacción fisiológica correspondiente a eventos comparados en la memoria del sujeto y la emisión de respuestas determinadas. (Esta información se puede ampliar en: Gazit polygraph & Diagnostic Sciences Institute, perteneciente a la asociación israelí de examinadores de polígrafo, <http://www.gazit-poly.co.il/page99.html?amp>. (octubre de 2007.)

<sup>17</sup> La Grafología es una técnica proyectiva que estudia la escritura con el fin de describir la personalidad de un individuo, para intentar determinar características generales del carácter, diagnosticar acerca de su equilibrio mental (e incluso fisiológico), la naturaleza de sus emociones, su tipo de inteligencia, aptitudes profesionales y en general, el grado de salud o enfermedad del que escribe. No debe confundirse grafología con la caligrafía forense o, más apropiadamente, peritaje caligráfico, una disciplina utilizada en criminología con el propósito de comparar escritos y determinar, por ejemplo, si un documento fue firmado por la persona que se supone que lo hizo (Para ampliar esta información véase [www.grafología.bz](http://www.grafología.bz), AGC agrupación de grafoanalistas consultivos de España, fundada por el más reconocido representante de esta técnica, Augusto Vels. (Octubre de 2007)

### 2.3.4 Visitas domiciliarias

En algunos procesos de selección de personal se incluyen visitas domiciliarias, usualmente al aspirante elegido. La visita consiste en una inspección a la residencia de quien resulta con el perfil más adecuado para ocupar el cargo, después de pasar por los distintos procesos. Salvo contadas excepciones en las que se realiza dicha actividad de forma sorpresiva, por lo general, se anuncia con anticipación, se acuerdan día y hora del encuentro y se solicita la presencia de la persona elegida junto a su grupo familiar. La idea que la sustenta se le presenta al personaje seleccionado como la posibilidad de entablar contacto con el entorno social de quien pertenecerá a la empresa. No obstante, este espíritu dista de ser tenido en cuenta en algunas ocasiones, como cuando se abordan, por parte de los visitantes, formas fiscalizadoras que tienen por objetivo confirmar la información suministrada en las entrevistas anteriores. Es así como el proceso se convierte en un mecanismo para corroborar sospechas, más que en un contacto cordial para presentar la empresa y conocer la familia del nuevo empleado.

### 3. Algunos antecedentes en investigación crítica frente a la selección de personal

Las investigaciones que cuestionan o que establecen críticas en torno a los procesos de selección no han sido numerosas. Sin embargo, en algunas revistas especializadas se pueden conocer estudios que sirven de antecedentes para el trabajo que aquí se presenta. En tal sentido, se exponen a continuación varios tópicos relacionados con el tema.

#### 3.1 Percepción de los candidatos del proceso de selección de personal

Entre los estudios que se mencionan en el párrafo anterior, se destaca el de Osca y

García (2004)<sup>18</sup> quienes establecen algunas conclusiones respecto a la percepción que los candidatos tienen de los procesos de selección, si esto influye en su carrera profesional y de qué manera. Con relación a los resultados de su investigación, expresan que hay cuatro aspectos que no preocupan demasiado ya que sus puntuaciones se sitúan por encima del punto medio de la escala: la consistencia y adecuación de las pruebas utilizadas, una comunicación abierta, el trato recibido y una comunicación bidireccional. En el punto medio se encuentran los siguientes factores: relación de las pruebas con el puesto de trabajo e información recibida sobre el proceso. Los más preocupantes, según los investigadores, son: la oportunidad de mostrar los conocimientos y la oportunidad de reconsiderar los resultados, ya que se obtienen puntuaciones bastante bajas.

Los resultados permiten observar, además, diferencias en función de los rasgos socio-demográficos y de la situación profesional de la muestra. En particular, el nivel de estudios es una de las características que más influye sobre la percepción de justicia, ya que los candidatos con mayor nivel de estudios tienen una peor percepción de los procesos de selección. La edad y el sexo, por el contrario, no se mostraron

<sup>18</sup> Estos autores son dos psicólogos españoles, dedicados a la selección de personal, que en 1993 llevaron a cabo una investigación en donde interrogaban y analizaban la percepción de los candidatos en los procesos de selección; una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland. Fue una investigación de corte cuantitativo, con la utilización de una versión del castellano de la "Escala de Justicia Procedimental en Selección" de Bauer et al. (2001). Los factores evaluados fueron: relación con el cargo, información sobre el proceso, posibilidad de desempeño, oportunidad de considerar los resultados, apertura, comunicación bidireccional, trato recibido durante el proceso, adecuación y consistencia del proceso. Dichos factores los relacionaron con tres variables: autoestima tras el proceso de selección, valoración de la experiencia y abandono de la búsqueda de empleo. La muestra estuvo compuesta por 219 sujetos, de los cuales 58% fueron mujeres y el resto hombres, con edades que oscilaron entre los 16 y los 56 años. El 58% tenía formación profesional y el 26% había estudiado hasta grado medio. El 54% había participado entre dos y cinco procesos de selección y el 22%, entre cinco y diez procesos

especialmente relacionados con la percepción de justicia. Las mujeres del grupo presentan en dos aspectos una peor percepción de los procesos de selección que los hombres: con respecto al grado de información sobre el puesto de trabajo y en cuanto a posibilidades de demostrar sus conocimientos. En contra de lo esperado, ser seleccionado o no, no influye en la percepción de justicia, empero el factor relación de las pruebas con el puesto de trabajo sí influye en la autoestima tras el proceso de selección.

### 3.2 Desprotección de la vida privada del candidato en la selección de personal

Otro de los análisis críticos que se conoce, se ha centrado en la protección de la vida privada en la selección de personal. Lievens (1984) expresa que las amenazas a la vida privada se encuentran representadas de distintas formas a través de la solicitud de referencias del candidato, la apreciación de las cartas de candidatura, los formularios biográficos, los exámenes médicos de ingreso, el examen e informe psicológico por medio de test y la comunicación del informe final. El autor deja entrever críticas a prácticas como el análisis grafológico, bastante instaurado en España; a los cuestionarios de datos personales, y a las entrevistas que no tienen claro los límites de lo que es relevante, y a la desinformación de los resultados de exámenes psicológicos por parte de los candidatos.

En general, el análisis de Lievens se centra en la desprotección a la vida privada del aspirante, incluso desde la jurisprudencia, pues esta se halla en mora de tomar cartas en el asunto; también en la necesidad de contar con el candidato para hacer uso de la información que se extrae durante el proceso. Además, al candidato le ocultan los resultados, a pesar de tener el derecho de conocerlos y de opinar sobre ellos. Por último, el autor recomienda que algunos procesos solo se deben realizar si son estrictamente necesarios y cuentan con el consentimiento del candidato, por ejemplo,

el examen de los antecedentes judiciales. “Los problemas que conciernen a la «privacidad» y los puntos delicados de la relación candidato-psicólogo deben recibir de preferencia un apoyo del derecho positivo”, concluye Lievens (1984, 22)

### 3.3 Selección de personal en Colombia

Por su parte, Calderón *et al.* (2007) plantean cómo ha sido el desarrollo y cuál es el estado actual en términos de investigación y tendencias respecto a los distintos procesos que tiene en su haber la selección de personal. Ellos expresan que al igual que la generalidad de los demás subprocesos de la gestión humana, la investigación en nuestro medio es incipiente. La selección en las medianas o pequeñas empresas sigue siendo de carácter intuitivo, en las grandes empresas se encuentra mayor inversión y modificación de los procesos de selección de personal; al respecto mencionan:

Tanto las empresas grandes (Aon Consulting, 2002) como las pymes (Calderón, 2006d) fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados; en estas últimas predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, recurriendo poco a pruebas técnicas o sicotécnicas para la selección, de manera que, a pesar de los cambios, siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular una persona. (Calderón *et al.*, 2007, 45-46)

### 3.4 Una crítica a la selección de personal

Una mirada crítica, que se ocupa de la Gestión Humana en general y de la selección de personal en particular, es también la de Montmollin (1999). Según este autor, la selección de personal es un capítulo olvidado por investigadores y profesores, a pesar de ser todavía la única salida posible para más de la mitad de los psicólogos del trabajo.

En suma, la selección psicológica (o psicotécnica) que desde hace más de veinticinco años hace estragos en Europa, sigue siendo incapaz de justificar su existencia. Uno no se sorprenderá pues de constatar que sus métodos no han evolucionado en lo absoluto durante el mismo período (son siempre los mismos tests, los mismos conceptos, los mismos manuales), que la actividad científica (congresos, publicaciones especializadas) es despreciable y que la moral de los psicólogos de la selección es lamentablemente baja. (Montmollin, 1999, 8)

Las palabras de Montmollin son bastante elocuentes y sirven de contexto a la intencionalidad de este escrito, en el sentido que permite una mirada crítica de uno de los procesos de la gestión humana. Algunos de sus detractores, venidos especialmente del campo empresarial, dicen que sus planteamientos carecen de validez empírica; sin embargo, no deja de sorprender la puntualidad un tanto mordaz con la que se despacha ante los psicólogos que ejecutan la selección en las organizaciones. Como se ve, no está lejos de lo que existe en el ámbito que se refleja en este trabajo, y sus observaciones dan buena cuenta de una postura ética confluyente con la preocupación que acompaña a quien escribe. Tal posición revitaliza, al mismo tiempo, la posibilidad de encontrar eco en aspectos que, como se van mostrando en el transcurso del análisis, distan de estar claramente planteados a la hora de seleccionar personal en las organizaciones.

### **3.5 La objetivación del cuerpo: un dispositivo de poder**

Dos investigaciones realizadas en el marco de la maestría en Ciencias de la Administración, en la Universidad EAFIT, sirvieron también de antecedentes al objeto de estudio del trabajo que se expone. Si bien no se vinculan

directamente con la selección de personal, sí están relacionadas con la gestión humana, toda vez que analizan la relación cuerpo-poder en la organización, para el caso de Uribe (2006a), y la inducción como proceso de socialización del nuevo empleado al ingreso en la organización, en el trabajo de Bermúdez (2005).

Uribe se pregunta, en el marco de su investigación, si “La objetivación que se hace del cuerpo (material) de los sujetos que laboran en las organizaciones es un dispositivo de poder en favor de quienes lo instrumentan”. En las empresas, según la autora, prevalece la concepción del cuerpo como una máquina, y eso se refleja en la categorización que se encuentra en el protocolo empresarial y en el de la salud ocupacional, los cuales le sirvieron de referentes para dar a comprender el fenómeno que se presenta en las organizaciones productivas en cuanto tiene que ver con la objetivación del cuerpo y cómo este se moldea: “la viabilidad de transformar y de perfeccionar ilimitadamente el cuerpo, se vuelve para los ideales modernos un asunto esencial” (Uribe, 2006b, 33) en razón de la productividad y a partir de dispositivos de poder.

En el marco de los planteamientos de Uribe, la organización se vale de dispositivos planeados, estructurados, organizados con el fin de amoldar los cuerpos una vez ingresan los elegidos a la organización. En el caso de la investigación que se expone, las prácticas de selección de personal se apoyan en dispositivos que tienen como objetivo evaluar la docilidad de los cuerpos en términos de habilidades, competencias, destrezas, relaciones interpersonales y sumisión antes de ingresar a las empresas, y qué tan factible es la continuidad de ese carácter dúctil una vez que participen del ámbito organizacional, de tal modo que les permita “amoldarse” a otros dispositivos que les esperan.

Como las fábricas, las organizaciones, aparte de tener la obligatoriedad de la maximización

de los recursos, la rentabilidad, la estabilidad, «cuentan con la impureza agotadora de las energías orgánicas y psíquicas del trabajador» (Mayor Mora, 1989, 299); por esta causa, los administradores, para asegurarse el dominio de las energías de los trabajadores de base, han configurado progresivamente dispositivos de objetivación del cuerpo, que garantizan la precisión en las operaciones y, por lo mismo, la eficiencia organizacional. (Uribe, 2006a, 21)

### 3.6 El programa de inducción dentro del proceso de socialización del nuevo empleado

Por su parte, Bermúdez se ocupó de analizar el programa de inducción general al cual son sometidos los empleados una vez que ingresan a la organización y al proceso de socialización mediante el cual se hacen sujetos activos de la colectividad. Sus planteamientos expresan una crítica frente a la disonancia entre lo que la empresa demanda y lo que esperan los trabajadores. Al respecto, dice en las conclusiones de su trabajo:

Pudo constatar en este trabajo que la inducción general comprendida desde la intencionalidad de la gestión humana estratégica es, sin lugar a dudas, un proceso administrativo. Pero, al llegar a las organizaciones, las personas experimentan una particular resocialización, la cual les acontecerá independientemente de si son o no sometidas al ya mencionado proceso de inducción. Así entonces aquello que sucede en las personas al vincularse con las demás en el colectivo al que comienzan a pertenecer, tendrá que ser comprendido más ontológica que deontológicamente: una cosa es lo que sucede y otra lo que la dirección de la organización desea que suceda. (Bermúdez, 2005,108)

Esta investigación establece nuevamente la brecha que existe entre el ideal organizacional, basado en la necesidad del discurso

administrativo de racionalizar todas y cada una de las acciones de las personas dentro de la organización, con lo que ocurre realmente. Lo mismo pasa en el caso de la selección de personal, antes de ingresar en la empresa, pues también allí se desconocen los aspectos de carácter ontológico que, como plantea Bermúdez, escapan a dicha racionalidad. Estos aspectos resultan más relevantes que aquellos a los que se tiene acceso por medio de los artefactos elaborados para seleccionar o socializar a las personas, ya que implican particularidades íntimas de las personas, a las que difícilmente se puede llegar desde la Psicología y más aun desde la racionalidad económica.

### 4. Marco de ideas conceptuales alrededor de la pregunta de investigación

El conjunto de ideas que se tienen en cuenta en esta investigación está referido a planteamientos teóricos que abordan el tema del poder en la organización y en el contexto social en general. Son trabajos que plantean, entre otras cosas, la posibilidad de construir poder con los otros (Follet, 1920 en Graham 1997) o el tríptico de la dominación —carismática, legal o burocrática y tradicional— (Weber, (1997). Algunos tratados sobre el poder, si bien no han tenido su origen en el seno mismo de la organización, si permiten entender muchos de los fenómenos que se presentan allí; Foucault (1976) es un ejemplo de ello con sus planteamientos sobre las relaciones de poder. También lo es la obra de Deleuze (1990), donde analiza las sociedades de control y los dispositivos que se vinculan a dicho ejercicio. Por tal motivo, a continuación se exponen los elementos centrales de los discursos de estos autores, específicamente los relevantes y correspondientes al objeto de estudio que inspiró la investigación que aquí se describe.

Una vez trazados los aspectos relevantes que configuran la investigación, referidos a los contextos teórico y metodológico, y a los



cuestionamientos que originaron esta búsqueda, concretados en la pregunta de investigación, se hace necesario plantear los conceptos nucleares que configuran la lente teórica desde donde se analizaron los datos del trabajo de campo. En consecuencia, se estudia a Follet, Weber, Foucault y Deleuze, quienes han tratado temas que guardan relación con las prácticas de selección de personal, específicamente con las relaciones de poder, premisas que sirvieron para establecer vínculos con las prácticas de selección de personal como dispositivos de poder.

#### 4.1 La idea de poder en Follet

Follet fue una autora que desde principios del siglo XX se preguntó por las relaciones que se establecen en las empresas, en términos del trabajo y de las estructuras que acompañan dichas relaciones. Entre otros temas, ella se acercó a la problemática del poder en la organización y, al igual que Morgan (1998), lo planteó después de deliberar sobre el conflicto, antecedido por la divergencia de intereses. Esta autora se identifica por abordar el conflicto como una posibilidad de construcción con “el otro”; literalmente lo nombra como “conflicto constructivo”. A partir de este análisis y de una visión revolucionaria para su época, encontró que es posible ejercer el poder con los “otros” en la organización y no sobre los “otros”, forma de ejercicio de poder, esta última, que llama dominación. Su propuesta, construida con base en sus asesorías y participación en conflictos obrero-patronales, consiste en que cada persona encuentre básicamente lo que considera ha de ser su capacidad de poder; no se trata de darle poder a nadie, sino de permitir que cada persona desarrolle su propia capacidad de poder:

No creo que pueda delegarse el poder porque creo que el poder genuino es capacidad. Tal vez sea un gesto sin sentido conferir poder en los trabajadores. El principal problema de los trabajadores es sin lugar a dudas, qué tanto control puede arrebatarse al capital

o a la dirección; eso sería simplemente una autoridad nominal y se le escaparía rápidamente de las manos. Su problema es la cantidad de poder que ellos mismos puedan desarrollar. El asunto del control de los trabajadores, que tan a menudo se cree un asunto relacionado con la cantidad de poder que estén dispuestos los dirigentes a ceder, es en realidad una cuestión de cuanto control pueden asumir los trabajadores; los gerentes deberían dar a los trabajadores la oportunidad de desarrollar capacidad o poder para ellos mismos. (Follet, 1920, 111, en Graham, 1997)

De acuerdo con Follet, es posible inferir en las prácticas de selección de personal una suerte de ejercicio de poder sobre los otros, en tanto una imposición de unos, quienes realizan el proceso, sobre otros, que participan de él como candidatos. Según sus planteamientos, es posible denominar las prácticas de selección de personal como dominación, ya que las personas que se imponen sobre los otros, lo hacen en razón del cargo que ocupan. En realidad, obligar a participar de un *assessment center*, someter al polígrafo, imponer la aplicación, a veces indiscriminada, de pruebas psicotécnicas, hasta realizar las mismas entrevistas son hechos que da cuenta de un acto de dominación.

La aceptación de dichas pruebas por parte del aspirante se hace en razón, básicamente, de una exigencia de control de la empresa que ofrece una vacante y tiene el poder de utilizar o hacer utilizar dispositivos para efectos de escoger a uno entre otros, a veces entre muchos; en algunos casos, ni siquiera existe la intención de elegir al supuesto más idóneo, y ello hace que el otro (él o los participantes del proceso de selección), en su necesidad de conseguir un trabajo, participe en esta suerte de ‘teatro’. ¿Quién, por voluntad propia, haría parte de un proceso que intimida, atemoriza, perturba...? Las palabras de uno de los entrevistados, respecto a la prueba del polígrafo, ilustran mejor lo que se dice:

La primera que lo implementó fue la empresa X,<sup>19</sup> fue la primera que lo usó, y sentían rabia, o sea, ellos (los participantes) salían y decían: no, esa prueba sinceramente a mí me pareció mala, no me gusta, no me gusta que me hagan esas preguntas [...] sentían que, qué pereza, y todo mundo cuando iba a esa prueba ya iba temblando, qué me irán a preguntar y todo eso [...] pero quién va a decir que no, si está buscando la entrada en una empresa, yo no voy a decir: no yo no quiero que me hagan esto. (Entrevista realizada en el marco del trabajo de campo)

Follet es, pues, una autora que invita a realizar una mirada detenida sobre las relaciones de poder en la empresa y la forma como estas han sido abordadas. De manera especial, ilustra desde sus ponencias algunas posibilidades de cambio en la participación activa de los trabajadores en todas las esferas organizacionales.<sup>20</sup> De sus planteamientos se desprende que es posible construir con el otro un espacio de trabajo más digno. Para efectos de la selección de personal y sus prácticas, su planteamiento podría ser igualmente valioso, en cuanto es un aspecto que determina las relaciones iniciales en la empresa y, más aun, pasa por el imperativo de replantear las formas y los usos que hacen parte de la misma, posiblemente con la inclusión de las personas que participan en dichas prácticas.

#### 4.2 La dominación legal, una mirada desde Weber

La caracterización de las prácticas de selección de personal que se ha expuesto, así como los

<sup>19</sup> Por conveniencia en la investigación, se guarda el anonimato de la empresa a la que el entrevistado hizo referencia en la entrevista.

<sup>20</sup> Al respecto, John Child (1995, citado por Graham, 1995), en una obra colectiva que significativamente denominan Profeta del management, señala que Follett anticipa el trabajo de Likert y McGregor sobre el liderazgo participativo, se adelanta al estudio de la eficacia de los grupos de trabajo de Tom Peters y otros, anticipa el análisis de la integración y diferenciación de Lawrence y Lorsch, así como la "ley de la situación" y el análisis de contingencias, lo mismo que la reconstrucción de posiciones estructurales derivada del concepto de estructuración de Giddens (Domínguez y García, 2005).

interrogantes que de allí se suscitan, hacen pertinente un acercamiento a los planteamientos de Max Weber (1997). Desde esta teoría se pueden observar algunos fenómenos que el autor explica prolíficamente en torno al tríptico de la dominación y, en especial, de la dominación legal. A partir de esta se puede entender cómo se afincan connotaciones de reglamentación, de despersonalización y de estandarización en las prácticas de selección de personal.

Weber plantea que la dominación puede devenir de tres fuentes: la dominación patrimonial o tradicional, la dominación carismática o profética y la dominación legal con administración burocrática, entendida como la forma de dominación que está basada en normas y reglas impersonales. Las personas que están bajo el dominio de la burocracia no ejercen el poder a su antojo, sino a partir de las reglas y normas que otros han hecho y establecido, a partir de las cuales operan los individuos en la organización. La dominación legal descansa en algunas reglas:

[...] todo derecho «pactado» u otorgado, puede ser estatuido de modo racional [...] todo derecho según su esencia es un cosmos de reglas abstractas por lo general estatuidas intencionalmente [...] [...] el que obedece solo lo hace en cuanto a miembro de la asociación y solo obedece «al derecho» [...] cuando obedece al soberano no lo hace en atención a la persona, sino que obedece a aquel orden impersonal [...] las «reglas» según las cuales hay que proceder pueden ser: técnicas o normas [...] (Weber, 1997, 173-174)

La caracterización de la selección de personal y sus diferentes subprocesos —descripción y análisis de cargo, levantamiento de perfil, reclutamiento, entrevista, aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, centros de simulación— da cuenta de algunos elementos que permiten entender la propia selección de personal a partir de la dominación de carácter legal, es decir, en términos de su

reglamentación. El análisis que se hace es un intento por extrapolar dos nociones que distan de estar articuladas en su fundamento, pero quizá la una —la burocracia—, dé luces para responder a la otra —el proceso de selección de personal—, pues en esta última es posible encontrar, de forma explícita, normatividades para ejecutar de forma ‘adecuada’ una acción que despersonaliza.

El saber experto del que habla Weber se evidencia en el ejercicio de la selección de personal. En términos técnicos, desde el punto de vista etimológico, burocracia proviene de “*bureau*”, un colectivo específico que se diferencia, que tiene homogeneidad; es derivado del saber experto, un colectivo de personas que hace parte de una estructura organizacional basado en el saber, pero que no es dueño de los medios de producción, ya que vende su fuerza de trabajo y su experticia. Por tal razón, la descripción de cada uno de los subprocesos que contiene la selección de personal permite entender la gestión arbitraria en la que se incurre cuando las organizaciones intentan adecuar las personas a los cargos y no ocurre de forma inversa.

La caracterización que se expone obedece a una lógica racional presente en el fenómeno burocrático. Con Varela (2007) es posible entender dicha lógica como prácticas que obedecen a un fenómeno neoburocrático o burocracia renovada, reconvertida, reinventada. La selección de personal, como práctica empresarial, no es ajena a la “racionalidad renovada” de la dominación legal. En su aplicación o ejecución, implica igualmente una continua certificación de procesos que se estandarizan, se legalizan, se plasman en el papel, se recopilan en forma de conocimiento institucional y general; todas las certificaciones dan cuenta de ello.

A todo lo anterior, se puede agregar que la estandarización y la normatización crean condiciones para que los agentes ejecutores

de las prácticas que aquí se analizan no se responsabilicen por las acciones que el sistema les insta a realizar: “así está definido”, “yo no tengo injerencia sobre lo establecido”, “lo hago por que así está escrito”. La situación ocurre como en derecho: “yo no soy, es la norma la que lo sanciona, ¡escrito está! y la letra se cumple”. Una circunstancia así tiene, obviamente, bastantes ventajas. ¿Qué sería de las sociedades sin la organización en el sentido de las reglas escritas y orales y el establecimiento en torno a ellas de comportamientos y conductas?

Sin embargo, cabe señalar que, si se trata de establecer criterios, debería reglamentarse también sobre las prácticas que se realizan en los procesos de selección de personal. En consecuencia, deberían establecerse las competencias que habrían de tener las personas responsables de llevar a cabo el proceso (un colegio ético posiblemente podría validarlas). De igual manera, debería fijarse lo más importante, posiblemente lo más olvidado, el límite respecto a la indagación de la vida personal de los candidatos, el tiempo empleado en el proceso, la intervención del cuerpo de los participantes, el manejo de la información extraída, la devolución realizada una vez concluido el proceso, la pertinencia de pruebas que solo tienen sentido en un ámbito clínico, la utilización de dispositivos que intimidan, miradas que perturban y, en general, el ejercicio del poder legal.

En razón de algunos abusos presentes en las prácticas de selección de personal, países como España se han preocupado por legislar, especialmente sobre el manejo de las hojas de vida, la presencia de fotos en ellas y sobre la información que del proceso se extrae. Posiblemente los colombianos, tan asiduos a copiar, deberían de tomar atenta nota; no obstante, emergen relaciones de poder que facilitan la utilización de artefactos como el polígrafo, en consonancia con intereses particulares sobre otros, quienes se someten

a los empleadores por la necesidad de suplir, mediante un trabajo, sus necesidades básicas.

#### 4.3 Foucault y Deleuze, dos miradas que aportan al análisis

Mi propósito no ha sido analizar el fenómeno del poder, ni tampoco elaborar fundamentos de tal análisis, por el contrario, mi objetivo ha sido elaborar una historia de los diferentes modos por los cuales los seres humanos son constituidos sujetos. (Foucault, 1998, 1).

Aunque Foucault reconocía, como se puede ver en la cita, que su interés no estaba dado en analizar el fenómeno del poder sino cómo los seres humanos devenían en sujetos, es frecuente encontrar que sus trabajos son citados por quienes se ocupan de pensar el poder en general y, en particular, en los estudios que sobre el poder se han realizado en el campo de la organización.<sup>21</sup> La genealogía de los centros de reclusión, que magistralmente presenta este autor en *Vigilar y castigar*, permite entender como se ha realizado el encierro de los obreros en la fábrica por medio de distintos dispositivos que disciplinan sus cuerpos, con la intención de hacerlos productivos y eficientes; para ello, se han valido de mecanismos que los vigilan y disciplinan con el fin de hacerlos devenir en sujetos obedientes y dóciles.

Deleuze (1990), cuando sigue los planteamientos de Foucault, expresa que se ha pasado de la disciplina al control; en este sentido, aporta elementos transcendentales para comprender los dispositivos de poder que se quieren analizar en el marco de las prácticas de selección de personal. Para él, un dispositivo es:

[Un] conjunto multilínea y bi-dimensional de una máquina para hacer ver y para hacer hablar. Los dispositivos están compuestos por líneas de visibilidad, enunciación, fuerza,

subjetivación, ruptura, fisura, fractura, etc., que al entrecruzarse y mezclarse tienen capacidad de suscitar otras mediante variaciones de disposición. (Deleuze, 1990, 157-158)

En tal dirección, es posible afirmar que el proceso de selección de personal cuenta con dispositivos que cumplen con el objetivo de *hacer ver para hacer hablar*. Por ejemplo, la funcionalidad del polígrafo connota un artefacto que invade el cuerpo del otro en función de buscar la “verdad” y se torna en un dispositivo que implica ejercicio de dominación, en tanto que quien lo utiliza lo hace en función del poder burocrático de que dispone, al tiempo que lo estipula una acción, la selección de personal, y lo demanda un estamento, la organización.

También se puede plantear que en las prácticas de selección de personal se incurre en procesos que podrían ser analizados con la lupa de lo que Deleuze define como dispositivo. Para mayor ilustración, es posible citar el caso del *assessment center* o centro de simulación como espacio de observación, de vigilancia, como un nuevo y sofisticado panóptico. De la misma forma actúan los tests psicotécnicos. regulan, controlan, estandarizan, separan, son dispositivos que perpetúan un ejercicio de dominación, un saber, un conocimiento sobre el otro. La entrevista, por su parte, cumple con una función específica, la de los dispositivos: “máquina para hacer ver y para hacer hablar”. Así, pues, con respecto a la manera como se utilizan tales dispositivos, una entrevistada relataba:

[...] ella —refiriéndose a la entrevistadora— siempre mira fijo, como tratándolo de intimidar a uno [...] y ellas son preguntándote cosas y te ponen cascaritas y te dicen «sí, pero, entonces qué es lo más importante. Usted respondió que lo más importante es el volumen de la empresa, entonces volumen mata rentabilidad» [...] o sea, ellas te empiezan o poner cascaritas y entonces es

<sup>21</sup> Al respecto, véase el trabajo de grado de maestría de Olga Lucía Garcés (2003).

ahí donde la gente se asusta, ahí es donde la gente empieza como a tomárselo personal [...] y ellas dos son sentadas al frente mirando uno cómo se relaciona, quién es el que lleva el liderazgo, quién es la más terca, todo, ahí están mirando todo. (Entrevista realizada en el marco del trabajo de campo)

Acciones como las que relatan los entrevistados, en muchos casos devienen en abusos. Con anterioridad en el escrito se mencionó la presencia de intimidación, de abuso del tiempo de los participantes, de ridiculización en las prácticas de selección de personal. Con relación a tales abusos se puede leer el planteamiento de una persona que ha participado de un proceso de selección de personal que ha durado un año y medio:

[...] un abuso es esto por ejemplo mío (sic), que es un abuso que lleva un año y medio, eso es un abuso porque es que si a usted le están diciendo [...] bueno usted lleva un año y medio, que lo llamen, que le expliquen, o sea, ellos tienen que hacer más seguimiento y más control de toda una cantidad de cositas chiquiticas que tienen alrededor, que para ellos es muy normal porque día a día hacen doscientos mil, pero para uno no, porque uno es el implicado uno es el doliente. (Entrevista realizada en el marco del trabajo de campo)

Ahora, respecto al polígrafo, un artefacto que en términos de Deleuze se puede nombrar como un dispositivo, hay testimonios como el que se relata a continuación:

En el polígrafo sí sentía como que estaban mirándome muy allá, o sea, yo decía: pero por qué me hacen esa clase de preguntas, me preguntan que si yo había robado, que si yo tenía un contacto o nexo con el narcotráfico; son preguntas que comúnmente a uno no le hace nadie, o sea, yo no creo que a vos te hayan preguntado. ¡Ah!, vos sentís [...] y uno dice: ve y este por qué me está preguntando eso, y bueno y si yo soy gay o me gustan otras personas, ¿qué? (Entrevista realizada en el marco del trabajo de campo)

Finalmente, como aspecto poco relevante a esta investigación, porque escapa a su objeto de estudio, se considera oportuno mencionar que, en ocasiones, las personas que realizan las prácticas de selección de personal no se preguntan sobre la opinión que les merece a los participantes del proceso esta práctica. Algunos comentarios de candidatos que han pasado por esta experiencia, podrían sorprender al lector:

[...] como tan [...] pobres estúpidos, bueno, esa gente cree que controla al mundo con estas cosas y no se da cuenta de que uno, que todos los seres humanos son tan distintos y que todos son [...] como según en el entorno en que estén. Para qué preguntan tanta pendejada, o sea, se pegan es como de paradigmas y de libros común y corrientes en donde le están enseñando a usted una cantidad de teoría que se la enseñan a todo mundo igualita y no se dan cuenta que todos los seres humanos no somos igualitos. (Entrevista realizada en el marco del trabajo de campo)

### Algunas consideraciones finales

Algunas conjeturas se desprenden del análisis de las prácticas de selección de personal que se ha expuesto. En este proceso, según los planteamientos de autores como Foucault y Follet, se evidencia un ejercicio de dominación, en tanto que se ejerce poder sobre las personas; en palabras de Deleuze, la utilización de artefactos o dispositivos de poder como el polígrafo, los *assessment center*, los tests psicológicos y cualesquiera otros, utilizados para el fin de la elección de los candidatos, dan cuenta de dicho carácter. La presencia de intimidación, como elemento reiterativo en el abuso psicológico, está a la orden del día en dichos procesos. Así lo corroboran Rodríguez *et al.* (2005, 303): “Una variable que facilita el abuso y está a menudo presente, proviene del hecho de que la parte abusadora tenga a priori alguna capacidad de poder y control sobre la otra parte”.

Por otro lado, quienes implementan estas prácticas evidencian reiteradamente su desconfianza, en tanto buscan en el otro aquello que se cree escondido y que el candidato no está dispuesto a mostrar; esta situación es clara en la aplicación del polígrafo; de entrada, el mensaje explícito es que el otro (para el caso, el candidato) es un posible mentiroso y la empresa deberá cerciorarse de buscar la verdad en él, incluso valiéndose de herramientas devenidas de la investigación forense. Las visitas domiciliarias también se convierten en una actividad más de “investigación”, no de acercamiento al espacio social y familiar del candidato como se plantea inicialmente para los trabajadores sociales.

Dos son los interrogantes centrales que se desprenden de todas estas acciones: ¿qué se puede esperar cuando la relación capital-trabajo está basada en el principio de desconfianza? ¿La organización, entonces, con qué derecho moral puede demandar de los trabajadores el llamado “sentido de pertenencia”, de honestidad y de autonomía? Lo único que puede concluirse en ese sentido es que el discurso administrativo sigue permeado por la premisa tayloriana (difícilmente superada) del concepto de hombre holgazán, perezoso, motivado únicamente por el dinero. De este modo, el inicio de la relación laboral, fragmentado y cargado de dobles vínculos, a manera de mensajes contradictorios, está destinado a fracasar.

En última instancia, como se expresó en la metodología del trabajo, los alcances de esta investigación son de carácter descriptivo; empero, la intención del escrito entraña una postura ética, desde la cual es posible afirmar que las prácticas ejecutadas en la selección de personal afectan y dañan en muchos casos a las personas que en ellas participan. El recorrido analítico que se realizó en este trabajo, así como las declaraciones de los entrevistados, dan cuenta de ello. Por tal razón, es posible esperar que trabajos de denuncia como este permitan cuestionar a las personas y a las

empresas encargadas de la selección de personal sobre el carácter de esos procesos, de tal suerte que propugnen por prácticas que no vayan en contravía de los principios y valores éticos de las otras personas, ni de las organizaciones mismas.

## Referencias

- Alonso, L. (1995) Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. En: Delgado, J. M. y J. Gutiérrez. (1995). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis.
- Alles, M. A. (1999). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Granica.
- Arthur, D. (1987). *Selección efectiva de personal: reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados*. Bogotá: Norma.
- Bermúdez, H. (2005). *El programa de inducción general dentro del proceso de socialización del nuevo empleado al ingresar a la organización*. Trabajo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT, Medellín.
- Bernié, M. (2003). *Los test de selección de personal: inteligencia-personalidad*. Bilbao: Deusto.
- Blanco, C. (1975). *Cómo seleccionar nuestro personal*. México: Limusa.
- Blasco, R. (1995). Psychology and road safety. *Applied Psychology, An International Review*, 43, pp. 313-322
- Bosque Muñoz, I. (2004). *Diccionario combinatorio del español contemporáneo*. Madrid: Plaza.
- Burt, V. y E. Gil. (2003). *Cómo evaluar y mejorar sus habilidades directivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Calderón Hernández, G. et al. (2007). “La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”, *Estudios Gerenciales*, 109. Universidad ICESI, pp. 39-64.

- Cattell, J. M. (1906). *American men of science: a biographical directory*. New York: Science Press.
- Cattell, R. B. (1994). *16 PF Cuestionario factorial de personalidad* (12ª edición). Madrid: TEA.
- Darwin, C. (1983). *El origen de las especies*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- Deleuze, G. (1990). "¿Qué es un dispositivo?", *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa, pp. 155-163.
- Díaz, M. (2001). "La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del assessment center", *Revista Cubana de Psicología*, 3(18). Facultad de Psicología, Universidad de la Habana, pp. 259-270
- Domínguez Bilbao, R. y S. García Dauder. (2005). "Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet", *Revista Athenea Digital*, 7, pp.1-28. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=53700723&iCveNum=2342> (18 de junio de 2008)
- Dunnette, M. (1981). *Selección y administración de personal*. México: Continental.
- Fayol, H. (1979) *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos Sucs.
- Foucault, M. (1976). *Vigilar y castigar*. México: Siglo XXI.
- \_\_\_\_\_. (1988). "El sujeto y el poder", *Revista Mexicana de sociología*, 3(50). México, pp. 3-20.
- Garcés, O. L. (2003). *El autocontrol organizacional: una construcción desde el sujeto*. Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Ciencias de la Administración. Universidad EAFIT, Medellín.
- \_\_\_\_\_. (2002). "La ideología de control en el pensamiento administrativo", *Revista Ad-Manager*, 1. Universidad EAFIT, pp. 23-38.
- Graham, P. (ed.). (1997). *Mary Parker Follet, precursora de la administración*. México: McGraw Hill.
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Medellín: Norma.
- Gusdorf, G. (1998). *Les origines de l'herméneutique*. Paris: Payot.
- Lawshe, C. H. (1966). *Pruebas psicotécnicas en la selección de personal*. Madrid: Rialp.
- Lewin. R. (1996). *Evolución Humana*. Barcelona: Salvat.
- Lievens, S. (1984). "La protección de la vida privada en la selección de personal", *Revista Latinoamericana de Psicología*, 1(16). Buenos Aires, pp. 17-24.
- Mcclelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana* (3ª edición). Madrid: Nacea.
- Montmollin, M. (1999). *Los psicofarsantes*. España: Siglo XXI.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfa omega.
- Mornell, P. (2001). *Cómo seleccionar a los mejores colaboradores: 45 técnicas para optimizar la selección de personal*. Barcelona: Gestión 2000.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Myers, C. S. (1920). *Mind and work, the psychological factors in industry and comerse*. London: University of London press.

- Olea, I. (1974). *La formación y selección de personal en la empresa* (2ª edición). Bilbao: Deusto.
- Osca, A. y L. Garcia. (2004). "¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(20). Medellín, pp. 225-247
- Richaud, R. et al. (2002). *Qué persona para qué puesto: método de la entrevista estratégica para seleccionar a los mejores*. Bilbao: Deusto.
- Rodríguez, A. et al. (2005). "Un estudio comparativo de las estrategias de abuso psicológico: en pareja, en el lugar de trabajo y en grupos manipulativos", *Anuario de Psicología*, 3(36). Facultad de Psicología, Universitat de Barcelona, pp. 299-314.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal* (7ª edición). México: Thomson.
- Ronquillo, J. M. (1985). *El cerebro*, Madrid: Salvat.
- Shapero, A. (1985). *Los profesionales creativos en la empresa: cómo elegirlos, valorarlos y motivarlos*. Barcelona: Planeta.
- Smith, C.U.M. (1981). *El cerebro*. Madrid: Alianza.
- Spencer & Spencer. (1993). *Competence and work*. New York: Wiley & Sons.
- Swan, W. y J. Wahanik. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado*. Bogotá: Norma.
- Taylor, F. W. (1947). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos Sucs.
- Tejada, J. (1999). "El formador ante las nuevas tecnologías de la Información y la comunicación: nuevos roles y competencias profesionales", *Revista Comunicación y Pedagogía*, 158. Departamento de Pedagogía Aplicada, Universidad Autónoma de Barcelona, pp. 17-26.
- Uribe, B. (2006a). "El cuerpo, vector de una exclusión que activa la rentabilidad en organizaciones productivas", *Revista Ad-Minister*, 8. Universidad EAFIT, pp. 13-25.
- \_\_\_\_\_. (2006b). *La objetivación del cuerpo, un dispositivo de poder en las organizaciones*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Varela Barrios, E. (2007). "Visiones manageriales sobre el funcionariado público. La teoría de la burocracia revisitada" Trabajo de grado para optar título de Doctor en Administración, Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Université de Montreal, Canadá.
- Weber, M. (1997). *Economía y sociedad*. Bogotá: Fondo de cultura económica.
- Wechsler, D. (2000). *Escala de inteligencia Wechsler para adultos: WAIS* (15ª edición). Madrid: TEA.
- Werther, W. y K. Davis. (2008). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wren, D. (2008). *Historia de la gestión* (5ª edición). Barcelona: Belloch.
- Wyatt, S. & J. A. Fraser. (1928). *The effects of monotony in Work*. London: HMSO.