

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología.

**“PRECURSORES DE SUBJETIVIDAD QUE INCIDEN EN EL MANEJO  
SUBJETIVO DEL PSICÓLOGO LABORAL Y ÉSTE ÚLTIMO EN LA ÉTICA  
PROFESIONAL EN EL CONTEXTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL”**

Profesor Guía : Melvin Anabalon

Metodólogo : Francisco Kamann

Alumna : Ingrid Cavieres

Tesina para optar al grado de Licenciado en Psicología.  
Tesina para optar al título de Psicólogo

Santiago, 22 de Diciembre del 2011.

## **RESUMEN**

La presente investigación proyectó explorar y analizar el fenómeno de la subjetividad personal del psicólogo laboral en el contexto de la selección de personas. Estableciendo como finalidad, identificar los factores que inciden en el manejo de la propia subjetividad que realiza el profesional, como también las consecuencias éticas que el hecho desencadena.

El tipo de investigación fue exploratorio descriptivo. Se basó en la producción y aplicación de una entrevista semi estructurada a psicólogos de la región metropolitana, encontrándose estos con una experiencia de cinco años en el área de la selección de personal.

El análisis de opinión fue realizado mediante el método análisis de categorías por objetivo. A través de los resultados construidos, se observó que los psicólogos reconocen la existencia de precursores de subjetividad que propenden a incidir en su ejercicio y distanciarlo de los criterios objetivos. A modo de frecuencia se observó que la subjetividad es teñida por la presencia de estereotipos socioculturales, aspectos de la propia personalidad (ansiedad, la forma de significarla y manejarla) y prejuicios personales, donde el prejuicio de la apariencia es el que más influencia tiene en el experto. A partir de este hecho las partes comprometidas se ven impactadas, cuyo resultado involucra a la dimensión de la ética profesional. Ya que, las acciones ejercidas por el experto, toman un valor moral. En esta lógica los efectos éticos identificados tienen relación con la falta de respeto hacia el postulante ocasionados por abuso de poder que ejerce el experto sobre el usuario. Se ejercen acciones de exclusión mediante discriminación.

Para hacer frente a esta realidad, los psicólogos perciben que el profesional requiere de madurez, la cual le permita realizar un trabajo de introspección, así tendrá consciencia de las variables que afectan su propia subjetividad. En este punto se encontró una estrategia que se ordena a conducir un efectivo manejo de la propia subjetividad, la cual consiste en experiencia profesional o madurez del cargo.

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	5
1.1Antecedentes del problema de investigación.....	5
1.2 Formulación y pregunta de investigación.....	7
1.3Justificación del problema de investigación .....	12
1.4 Relevancia de la investigación .....	15
2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
3. MARCO TEÓRICO .....	18
3.1Marco contextual.....	18
3.1.1La Administración de los Recursos Humanos y la Dinámica Organizacional .....	18
3.1.2 La selección de recursos humanos en la Administración de RR.HH.....	22
3.1.3 Aspectos relevantes en la implementación de las etapas que conforman la selección de personal .....	26
3.1.4 Criterios para la selección de personal .....	28
3.1.5 La entrevista .....	31
3.1.6 La evaluación psicológica .....	33
3.1.7 Elaboración del informe psicológico.....	33
3.1.8 La devolución.....	34
3.1.9 El seguimiento.....	35
3.2 Marco Conceptual .....	36
3.2.1 La objetividad y subjetividad en las ciencias de la conducta.....	36
3.2.1.1 La Subjetividad.....	36
3.2.1.2 La Subjetividad en la observación de la conducta.....	37
3.2.1.3 Psicología, objetividad y Subjetividad .....	39
3.2.1.4 La subjetividad en la investigación del comportamiento.....	40
3.2.2 El problema de la Subjetividad en la selección de los recursos humanos .....	42
3.2.3 Precursores de subjetividad en la organización.....	42
3.2.4 Precursores de subjetividad en el ámbito de trabajo del psicólogo laboral.....	43
3.2.5 Cómo controlar las fuentes de subjetividad.....	44
3.2.6 El manejo de la subjetividad del psicólogo en la entrevista .....	45
3.2.7 Perfeccionar la perspectiva del proceso de selección .....	45
3.2.8 Toma de posición consciente, para la entrevista.....	47
3.2.10 Recursos profesionales .....	48
3.2.11 La ética del psicólogo laboral en el ejercicio profesional.....	49
3.2.11.1 La perspectiva ética en el análisis organizacional .....	49

4. MARCO METODOLÓGICO .....	57
4.1 Enfoque metodológico.....	57
4.2 Tipo y diseño de investigación.....	58
4.3 Delimitación del campo a estudiar .....	59
4.4 Universo .....	59
4.5 Muestra.....	59
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	60
4.7 Plan de análisis de la información .....	61
4.8. Análisis y resultados.....	64
4.8.1 Matriz de categorías y tópicos .....	64
CONCLUSIONES Y DISCUSIONES .....	81
ANEXOS.....	90
ANEXO 1 .....	91
PAUTA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA.....	91
ANEXO 2 .....	93
RESUMEN DE CITAS .....	93
ANEXO 3.....	101
TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS .....	101

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Antecedentes del problema de investigación**

De acuerdo a los registros publicados por el INE, la fuerza laboral hasta junio del año 2011, se estimó aproximadamente en 452.000 personas. De ellas 56,5% corresponden a mujeres, dato que refleja una mayor incidencia femenina en el crecimiento del empleo.

De la cantidad de personas que representan el porcentaje de ocupación laboral, sólo se insertan a un proceso de selección de personal, aquellas que postulan a un cargo ofrecido por una empresa, que se encuentre certificada bajo las normas ISO9001:2000. Esto último es un requisito obligatorio que se orienta a cumplir con los estándares de calidad internacional.

Un estudio realizado por León (2006) en el ámbito de la selección de personal, constató que hasta el período 2006, entre grandes y microempresas, se encontraban certificadas más de 1000 organizaciones en Chile. Hoy por hoy, debido al desarrollo tecnológico y crecimiento de las empresas estas cifras han aumentado.

Ahora bien, la selección de personal es un procedimiento que se instala en el paradigma de la Administración de Recursos Humanos y, en términos generales se conforma de tres etapas, planeamiento, reclutamiento y selección propiamente tal.

La selección tiene como finalidad conformar una plataforma de recurso humano, cuyas personas posean competencias, destrezas, conocimiento, experiencia, entre otros requisitos, definidos por el perfil del cargo, para satisfacer las demandas de la organización.

Se determina que una buena selección de personal, se caracteriza como aquella que mejor se ajusta a los requisitos del cargo y es un aporte para la empresa. El o los candidatos se integran de manera rápida a sus funciones y a su ambiente de tarea, obteniendo un desempeño acorde a lo esperado y con bajo ausentismo. (Ahumada et Al., 2011).

Para conducir el proceso de recomendación de rechazo o de preselección, el experto utiliza sus conocimientos, experiencias y formación profesional. A partir de sus acciones establecerá si las características que presenta el candidato, se ajustan a los requisitos que solicita la empresa para el desempeño del cargo.

A este respecto, León (2006), citando a Davis y Newstrom (1987), señaló:

“Una vez seleccionados e integrados los sujetos a la organización, éstos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse. Además, es imprescindible la existencia y utilización de mecanismos de evaluación y control destinados a regular el desarrollo y el funcionamiento de los sujetos integrados y del sistema organizacional en general”. (p. 4)

Pues bien, el psicólogo laboral al implementar un proceso de selección, pondrá en juego de manera consciente o inconsciente su propia subjetividad, la cual, podría afectar su ética profesional, en consecuencia su acción profesional.

A lo largo de la realización del proceso de selección de personal, se cree que la subjetividad personal del psicólogo, en determinados momentos podría tomar mayor fuerza. A modo de supuesto, se estima que estas instancias se generan cuando se exige al psicólogo un mayor uso de la observación sobre el comportamiento del postulante. En tanto, se considera que durante la implementación de la entrevista laboral, es un momento donde se requiere mayor uso de la observación. Esto se cree así, debido a que cuando se requiere de la observación, la realidad observada es construida a partir de las representaciones sociales que sostiene el experto en su fuero interno, a ello otorgará significados que son mediados por elementos que no son parte exclusiva del terreno de lo objetivo. En este espacio, se hace más presente el criterio personal subjetivo del psicólogo laboral, que la aplicación rigurosa de categorías técnicas.

Una investigación realizada sobre el manejo de la subjetividad del psicólogo en la entrevista laboral, sostuvo:

“La subjetividad del entrevistador es un problema en la selección de personas, ya que en lo formal la selección es una decisión basada en una proposición de candidatos que cumplen determinados requisitos de manera que existe una predicción del comportamiento futuro del candidato una vez incorporado a la organización y, si esa predicción falla debido a que en su origen fue afectada por elementos subjetivos, el proceso no habrá cumplido su finalidad y la

organización asumirá el costo de la decisión”. (Ahumada P. et Al., 2011, p. 32)

En materia de ética, se destaca la tesis de Aldo Schlemenson (1990) consultor de empresa, que se interesa por lo ético mas, lo sitúa en el análisis organizacional. Entonces expone un análisis sobre los fundamentos del sistema de autoridad de la organización en su relación con los valores y, por ende, con el problema ético.

Si bien, la obra de Schlemenson (1990) da cuenta la importancia que debe asumir la empresa y el psicólogo en lo ético, no incorpora la precisión de aspectos propios de la ética como es el manejo subjetivo del experto y su incidencia en la ética profesional. Aspectos que atraviesan el cuerpo conceptual que expone.

Mediante la acción de rastrear datos empíricos para comprender en profundidad el tema de estudio, no se encontraron datos específicos que se acerquen a otorgar una visión pertinente sobre el fenómeno de la subjetividad del psicólogo y la ética. Más bien, se hallaron evidencias que comprenden el hecho como una realidad aislada, como un fenómeno indivisible. También se observó que la mayoría de las investigaciones encontradas y revisadas en el contexto de psicología laboral, ponen como centro de estudio, al sujeto en calidad de postulante y, no definen como principal objeto de estudio a la persona del psicólogo laboral.

## **1.2 Formulación y pregunta de investigación**

¿Por qué se cree que la propia subjetividad del psicólogo podría afectar su ética profesional, en consecuencia su práctica laboral? Para responder está interrogante, es esencial analizar aquello que es fundamental de las variables en juego (“subjetividad” y “ética profesional”) que propician la problematización.

Para ahondar en la comprensión del fenómeno que se expone, se buscó la definición del término “subjetividad”. Al respecto, Guinsberg (2011) dice, “todas las experiencias psíquicas. Tanto normales como patológicas, son evidentemente subjetivas. Y por ser desmesurada la extensión de este dominio, suele darse al término subjetivo” (p.4) .

Por otra parte, el Diccionario de Psicología Friedrich Dorsch, (1985) establece que la subjetividad “es la cualidad que existe solamente por el sujeto, para la conciencia del que experimenta. Es una característica esencial de los procesos psíquicos que sólo por el sujeto son conocidos directamente” (p. 405).

Continuando con la explicación del por qué la subjetividad es un problema, se deben considerar aquellos elementos que permiten la existencia subjetiva en el comportamiento.

Al respecto Ahumada et Al., (2011) dirán que existen “precursores de subjetividad”, encontrándose en éstos “factores externos e internos”.

Entre los factores propios del experto (internos), se pueden identificar, “aspectos sociológicos, culturales, la personalidad y experiencias pasadas”.

De los factores externos, se destacan las “formas de implementación de los instrumentos de evaluación al postulante, preparación de la entrevista, interacción con el entrevistado, análisis de los datos, redacción de conclusiones”. (Ahumada et Al., 2011, p. 33)

Dentro de los factores externos, se agrega la perspectiva que asume la organización, ya que, cuando una organización, institución o empresa, determina el perfil de competencias y requisitos que una persona debe satisfacer, para acceder a un cargo en la organización, está tomando una decisión de valor, sobre lo que necesita. Esto es, ha determinado una “perspectiva” la cual es un marco de referencia dentro del cual debe situarse la búsqueda del “ideal de objetividad” de los profesionales que participan en el proceso de selección de personal. No obstante, existen factores que impiden que la participación de los profesionales en este proceso pueda ser efectivamente “objetiva”, ya sea porque la perspectiva o decisión de valor es difusa o incompleta; o, está expuesta a cambios arbitrarios durante el proceso de selección.



La “perspectiva” de la organización puede ser difusa, poco clara o ambigua por defectos en el diseño del proceso de selección de personal en general. Esta sería, un problema técnico del área de Administración de Recursos Humanos. En otras condiciones, tal perspectiva también podría ser ambigua o inestable, a causa de elementos como el estilo de toma de decisiones vigente en la organización. En este sentido puede ser “parte del diseño del proceso de selección”, reservar la decisión final de la selección, a una persona determinada, pero también puede ser inherente al estilo de dirección de la organización, “pasar por sobre el proceso de selección” o usarlo como una mera referencia, para una toma de decisiones estrictamente unipersonal. (Ahumada et Al., 2011)

Pues bien, en virtud de la existencia de precursores de subjetividad, surge la siguiente interrogante: ¿Cuáles serán los precursores de subjetividad (externos o internos) que, por su naturaleza son difíciles de mantenerse conscientemente y/o al manejo del psicólogo y, a la vez, son causa de afectar la ética profesional del experto?

Ahora, retomando las definiciones de subjetividad y contextualizarlas en el ámbito de la selección de personas, se deduce que la subjetividad personal del experto, es una reacción espontánea de naturaleza psíquica, mediada por los valores, la percepción personal, las creencias, juicios de valor y las emociones propias del experto. Por lo tanto, cuando el profesional no ha realizado un proceso de introspección personal interno, que posibilite adquirir un manejo consciente de su propia subjetividad (contar con un control sobre sus propios prejuicios, valores, ideas y percepciones.) se propician las condiciones para que de modo inmanente, se impacte su ética profesional.

Para no perjudicar la práctica profesional y los ámbitos comprometidos, se requiere que el experto haya realizado un trabajo previo de introspección, el cual le garantice una toma de conciencia sobre su accionar. Sin embargo, pese a tal esfuerzo, es factible no lograr completo dominio sobre el precursor o los precursores de subjetividad que podrían afectar su accionar. Esto es así, a causa de la naturaleza que constituye este fenómeno.

En caso de que el experto no tuviera un dominio sobre determinados precursores de su propia subjetividad, ésta última pasaría a tener un impacto en su ética profesional, en

consecuencia, la subjetividad del psicólogo laboral pasaría a catalogarse como un problema en la selección de personal, ya que, trastocaría desventajosamente el proceso de recomendación de rechazo o preselección. Se transgrediría el código de ética de la escuela de psicólogos, particularmente los principios de; “Integridad, Respeto por los derechos, dignidad de las personas y el Principio de responsabilidad social” ( Wadeley A., y Blasco T., 1995, p.32); efecto que recae en la persona que postula al cargo (a modo de ejemplo, se menoscaba, discrimina y descalifica). Además, se ve afectada la empresa, ya que si la elección produce efectos para la organización, será ésta quien deberá asumírselos.

Wadeley A., y Blasco T., (1995) explica que todo psicólogo debe actuar en Integridad, lo cual significa:

“Mantener la honestidad y el respeto hacia los demás. Al dar a conocer su labor, no debe utilizar textos o frases que sean falsas o que puedan conducir a interpretaciones erróneas y, por otra parte, debe ser consciente de cómo puede afectar a su labor profesional el hecho de que como persona, posea ciertos sistemas de creencias y valores. En consecuencia debe tomar las medidas necesarias para que sus opiniones y valores personales no distorsionen su actividad profesional”. (p.32)

Respecto a los principios, Respeto por los derechos y dignidad de las personas y, Responsabilidad social, Wadeley A. y Blasco T., (1995) dijeron:

“El psicólogo está obligado a respetar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, pero debe tener en cuenta que, en determinados casos, esto puede llevar a un conflicto con otras obligaciones, de tipo legal o deontológico, sobre todo a la hora de respetar aspectos como la confidencialidad o la autonomía. Asimismo, el psicólogo no debe permitir que las diferencias entre sus clientes debidas a sexo, edad, religión, etc., puedan influir negativamente su labor profesional”. (p.33)

Por otra parte, la Responsabilidad social obliga a lo siguiente:

“Los psicólogos deben aplicar y, a la vez, hacer público el conocimiento científico adquirido en psicología, con el fin de contribuir al bienestar de las personas, y sus investigaciones e intervenciones deben perseguir este fin. Esto implica también que se deben evitar que se utilice inadecuadamente, o se malinterprete, el conocimiento psicológico, y que deben estar dispuestos a dedicar su tiempo profesional para conseguir esos objetivos sin que

necesariamente tengan que recibir compensaciones personales por ello”.

(Wadeley A. y Blasco T., 1995, p. 34)

Al situarnos en el lugar de reconocer el manejo subjetivo del psicólogo causa de impacto inadecuado, es asumir se quiera o no, una mirada ética sobre ese comportamiento. Por lo tanto, implica también saber ética profesional.

Un artículo de Rojas et Al., (2004) señala:

“El término "ética" procede del vocablo griego antiguo ethos, que significaba en un principio: estancia, vivienda común. Posteriormente adquirió otros significados: hábitos, temperamento, carácter, modo de pensar. A partir de este último significado queda definida como la ciencia que trata sobre la moral (moralidad). Como filosofía de la moral, se pregunta: por qué se consideran válidos unos comportamientos y otros no; compara las pautas morales que presentan diferentes personas o sociedades, busca su fundamento y legitimación; investiga aquello que es específico al comportamiento moral; enuncia principios generales y universales inspiradores de toda conducta...En la esfera estrictamente profesional, la ética proporciona un marco de trabajo para dirigir las funciones esenciales de los especialistas, establecer políticas y desarrollar estrategias para los servicios o bienes que producen” (p.2).

A partir de esta interpretación, es admisible afirmar que la ética profesional entrega las bases fundamentales para tomar decisiones correctas, para decidir a favor de los demás, actuando en justicia y orientando ante lo que debe o no debe hacer un psicólogo laboral en su ámbito de intervención.

Pues bien, al razonar sobre los posibles efectos que desencadenaría el fenómeno de la subjetividad del profesional psicólogo, se infiere que los ámbitos que se verían impactados son más de uno, lo cual compromete dar un paso más hacia la praxis y no quedarse en el umbral de los hechos.

Concluyendo, desde un punto de vista filosófico, se juzga una coherente correspondencia entre el contenido de estos principios y la presencia de subjetividad por parte del experto (al momento de aplicarlos). Pero, determinar el manejo subjetivo como algo que incide negativamente en la praxis profesional, es un hecho posible de observar y que se debe determinar en los resultados del comportamiento, mediante un marco ético de referencia teórica.

Por lo tanto, en continuidad de la panorámica analizada, se plantea como interrogante de investigación lo siguiente:

¿Cuáles serán los precursores de subjetividad que afectan la ética profesional del psicólogo laboral, en un proceso de selección de personal, en consecuencia, alteran su ejercicio profesional?

¿Cuáles serán los efectos éticos que surgen del manejo subjetivo del propio experto?

### **1.3 Justificación del problema de investigación**

La necesidad de abordar la temática que se plantea, emerge de las exigencias a las que se ve expuesta la psicología organizacional en general y el psicólogo laboral en particular. Es decir, es deber de la psicología seguir sondeando sobre aquellos fenómenos de la conducta que hasta ahora no tienen respuesta.

Un tema que no se ha resuelto es el manejo subjetivo que hay implícitamente en un profesional psicólogo al momento de efectuar un proceso de selección de personal, pero específicamente, cuando la subjetividad afecta la ética profesional del psicólogo laboral.

Ante tal escenario cobra sentido cuestionar la práctica del psicólogo y, así aproximarse a establecer parámetros técnicos que orienten a prevenir un comportamiento profesional éticamente reprochable.

Es deber de todo psicólogo pensar en la o las consecuencias que se pueden generar a partir de su ejercicio profesional. Por lo tanto, el experto está obligado a tomar consciencia de los efectos que desprenderá su práctica laboral.

En cuestión, al aproximarse a realizar una recolección de información teórica para comprender y delinear métodos que ayuden a responder al supuesto de investigación, no se

encontraron fuentes explicativas, tampoco investigaciones chilenas que aborden la coyuntura desde la propia cultura.

Considerando estos datos se afirma que no existen vestigios empíricos en profundidad que muestren como operan ambas variables en la actualidad (ética profesional y manejo subjetivo del experto en el proceso de selección de personal). No obstante, lo que sí es posible hallar, son datos respecto a la selección de personal, el enfoque de la subjetividad del comportamiento y la ética. Pero, se mencionan como posturas separadas, aisladas sin algún conector que integre las variables implicadas y así, establecer una visión integral que responda a este fenómeno del comportamiento.

Por consiguiente, importante es destacar, que para poder dar respuesta al problema que se propone se debe establecer una conexión dependiente entre los paradigmas subjetividad y la ética.

Entre otros argumentos que justifican plantear esta investigación, se mencionan aquellos que derivan de las demandas que hace la Administración de Recursos Humanos, en términos de situar su intervención en el cambio de paradigma del conocimiento. Es decir, hoy por hoy, la Administración de Recursos Humanos, considera a la persona como capital humano, activo principal para lograr la competitividad y capacidad de innovación. Por lo cual, en esta nueva visión, se aprecia a las personas como agentes promotores de la excelencia de la organización, mediante el aporte de su compromiso y creatividad al éxito de la empresa. Obtener a este perfil de personas e integrarlas a la organización para que su desempeño satisfaga las expectativas de la entidad según el nuevo paradigma, se está volviendo un proceso crecientemente complejo, particularmente cuando se trata de empresas u organizaciones de significación global.

Estos avances han generado que paulatinamente se otorgue un campo simultáneo a la relación entre la empresa y las personas, así se encuentra por una parte el campo formal que rige la relación contractual y, un campo psicológico en el que la persona materializa su realización profesional y la empresa obtiene de la persona el compromiso y creatividad necesarios para tender a la excelencia, sostener su competitividad y capacidad de innovación.

En este ámbito tanto la psicología laboral y, la participación de los profesionales de la disciplina en los procesos de selección cobrarán una masiva importancia, ya que, cada vez se tratará en mayor medida de determinar si los intereses más permanentes de las personas (más allá del contrato laboral), coinciden con los intereses de largo plazo de la organización. A raíz de este hecho, se cree que las empresas exigirán del experto efectiva certeza en la interpretación de las evaluaciones, lo cual implica que el profesional cuente con un sólido entrenamiento de la observación y formación requerida, para adquirir la información precisa del postulante. En esta tarea, se exigirá mayor involucramiento de la persona del psicólogo y no así de un mayor uso de instrumentos de evaluación estructurados. Por lo tanto, se hace indispensable que el psicólogo laboral cuente con un efectivo manejo de su propia subjetividad.

Por otra parte, el psicólogo laboral es considerado como agente de cambio. Se le exige actúe con responsabilidad social, en consecuencia, se influya positivamente en el bienestar del individuo y de la sociedad. De su labor se exige una actitud responsable y sensible ante las posibles consecuencias éticas que podrían generar sus decisiones durante el proceso de selección de Recursos Humanos.

Alison Wadeley (1995), sostiene que la psicología respecto al ejercicio práctico de la ética, tiene mucho que hacer y, al pensar en la construcción de cambios, ha de considerar no sólo a las generaciones de psicólogos en formación sino, en las que actualmente llevan a cabo su labor profesional.

La psicología por sí misma no puede responder a tal acontecimiento, sin embargo, al ser la disciplina encargada del estudio del comportamiento de lo humano y, estar sujeta a velar por el bienestar de las personas y de la sociedad, no es posible que se desentienda de la existencia del fenómeno. Para ello, desde un lugar que posibilite la integración teórica, ha de deconstruir lo representativo y validado inadecuadamente, al punto que ello pudiese estar afectando el prestigio de la disciplina, la función que compete a la organización y al psicólogo que trabaja en ella.

Finalmente, se concluye que si la psicología no acoge la problematización expuesta, se estará transgrediendo diversos ámbitos como: la ética profesional del psicólogo; el proceso

de recomendación, de rechazo o preselección; la dignidad del postulante; las directrices generales ya establecidas por la deontología; el Código de Ética de la Escuela de psicólogos, principios que tienen el propósito de guiar la práctica profesional. Por último, todo ello conduce a juzgar que no se estaría actuando a favor del bien común de nuestra sociedad.

#### **1.4 Relevancia de la investigación**

En virtud de los datos expuestos, fundamental es para la evolución de la disciplina, elaborar un conocimiento teórico que guíe efectivamente el campo de la práctica profesional. En este caso se determina la relevancia en tres aspectos, estos son, lo teórico, lo práctico y por último en un orden social.

En términos teóricos, la importancia de la investigación es unir dos mundos que hasta ahora se han mirado por vías separadas: la subjetividad y la ética. De tal forma que cuando se enseña sobre lo ético se hace desde las escuelas de pensamiento, no obstante, el manejo subjetivo de un profesional requiere de la construcción consciente de un proceso interno y no solamente de un acto de conocer la información al respecto.

La relevancia práctica, tiene directa correspondencia con rastrear sobre el impacto que podría tener el ejercicio profesional del experto sobre el usuario y, en el manejo ético. Esto podrá aportar para la reformulación de nuevas prácticas que perfeccionen el quehacer profesional del experto en rol de seleccionador de Recursos Humanos.

Proporcionará un análisis que guiará hacia la construcción de prácticas profesionales reflexivas, de tal manera que fortalezcan el compromiso ético que asume todo psicólogo al momento de decidir formarse como tal. De tal manera que la subjetividad personal del experto, no sea un obstáculo para la efectiva implementación de un proceso de selección de personal y, en términos más acotados, que la subjetividad no afecte la implementación de la observación y la entrevista laboral, espacio donde tiende a presentarse el manejo subjetivo del psicólogo organizacional con mayor o menor fuerza.

También se cree que la envergadura de este estudio, entregará criterios para seguir trabajando en el avance de la disciplina a favor de la mantención, cumplimiento y defensa de los principios éticos que define la psicología en general para el accionar profesional.

Por último, la relevancia social que tendrá esta memoria radica en los aspectos valóricos, relacionados con el deber que tiene el psicólogo en su rol de agente de cambio, promotor del bienestar individual de un sujeto, participe del mantenimiento del bien común de la sociedad.

En la medida en que se logre conocer en profundidad las condiciones bajo las cuales se ven comprometidas las variables a estudiar, será posible crear enfoques conceptuales óptimos que beneficien la evolución de la disciplina al alero de las exigencias sociales actuales.



## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general**

- Analizar el fenómeno de la propia subjetividad del psicólogo laboral, con el fin de conocer aquellos precursores de subjetividad que inciden tanto, en el manejo subjetivo del experto, afectando su práctica laboral y la ética profesional en el proceso de selección de personal.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la presencia de aquellos precursores de subjetividad que afectan el ejercicio laboral del psicólogo
- Identificar formas efectivas para obtener un adecuado manejo de la propia subjetividad, a partir de los recursos personales del experto.
- Identificar cuáles son los efectos éticos derivados del manejo subjetivo del psicólogo laboral en la selección de personal

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Marco contextual**

##### **3.1.1 La Administración de los Recursos Humanos y la Dinámica Organizacional**

- **Recursos Humanos y la organización**

- a) **Evolución del concepto de Administración de RR.HH.**

A partir de la emergencia de la escuela clásica de la economía, sustentada en la tesis de Adam Smith, el concepto de Recursos Humanos ha evolucionado al punto de pasar a entenderse como fuente de valor para las empresas y organizaciones y el capital esencial en que se sustenta la riqueza y competitividad de las naciones (Jenkins, 2003)

La revolución industrial en sus inicios la unidad clave de administración era el taller. Conceptos análogos a los de taller existieron también en otras industrias y servicios, de manera que la administración, se ejercía de una manera directa, en que un responsable del taller era capaz de disponer los procesos, las instrucciones de trabajo, la elección de los aprendices, la contratación del personal, la contabilidad.

En cuanto a la selección de personal, la destreza y resistencia física solían ser los únicos parámetros a considerar. En síntesis, se trataba de unidades en cierta forma aisladas del entorno, cuya única relación con éste era la compra de materias primas y la entrega de productos o servicios.

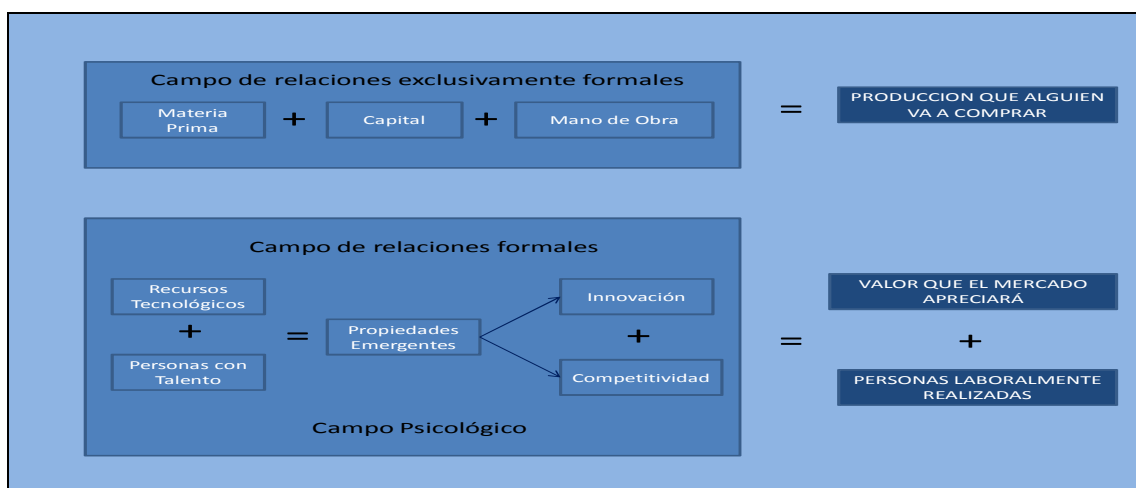
No había gran atención a los cambios tecnológicos ni a las variaciones de mercado ya que, generalmente, todo lo que se podía producir, tenía una demanda cierta.

En este período de la historia que podría denominarse “de la economía de la escasez”, tener un trabajo, a veces para toda la vida en un mismo puesto, era una cuestión de sobrevivencia. “Nadie, en la época, tendría por qué haberse preocupado de aspectos que se consideran esenciales, tales como el desarrollo personal o familiar” (Cataldo, 1998)

En efecto de lo anterior, la dinámica de las empresas y organizaciones en general era comprensible en términos más o menos mecánicos. De inicio a término de la jornada laboral una persona o grupo de personas debía ser capaz de efectuar un número de transformaciones y un simple formulario, como una orden de trabajo, permitía expresar la dinámica de la organización en unas pocas líneas o números.

Con la emergencia de las sociedades de consumo y de las economías abiertas al mercado. Se pasa al cambio observado en el siguiente cuadro:

### CAMBIO DE VISIÓN EN LOS RR.HH. DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: (Ahumada et Al., 2011, p.13).

#### b) Del consumo a la excelencia y competitividad

Las empresas para subsistir y las organizaciones para ser eficientes, necesitan interactuar y responder a sus respectivos mercados, por los cuales además deben competir. Ya no basta con “ponerse al lado de la oferta”, para vender y subsistir. En la actualidad las organizaciones “deben situarse y accionar en algún punto de la cadena de valor de la economía y para ello deben competir no solo por los clientes, sino también por los inversionistas y por los Recursos Humanos de mayor calidad”. (Cataldo, 1998)

Ahora bien, no es tan sencillo asociar una economía con alto desempleo a una disponibilidad inagotable de recursos humanos, pues las empresas y organizaciones no requieren cualquier recurso humano, sino aquel recurso cuya acción e interacciones dentro de la organización produzca valor.

Se habla de acción e interacción pues la organización tiene una dinámica que responde en parte a un diseño organizacional y en parte a la realidad de su funcionamiento. Por lo tanto esta dinámica está conformada por; “el conjunto de la interacciones entre sus diversos componentes que responden a relaciones formales e informales que se establecen en el tiempo y cuyo sinergismo puede permitir que la organización, como sistema, genere propiedades nuevas o emergentes, que en su mayor expresión pueden constituir una especie de “cultura organizacional o un ethos institucional” (Cataldo, 1998)

Pero esta dinámica depende fundamentalmente de las personas que integran la organización, institución o empresa. Y, aunque por el nivel de gestión dentro de la organización determinadas personas son individualmente más determinantes en la dinámica organizacional, lo cierto es que todos los integrantes de la organización tienen o pueden tener alguna influencia en esta dinámica.

*“Las organizaciones están formadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A la vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales.....las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos trabajando juntos”* (Chiavenato, 1997: xvii)

*“Las personas, son el único factor dinámico de las organizaciones, sean privadas o públicas, de bienes o servicios, con o sin fines de lucro, grandes o pequeñas; puesto que son ellas quienes tienen la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización”* (pág. xii)

Chiavenato (1998), dirá que factores tales como la globalización y la competencia mundial están provocando que las organizaciones tiendan a considerar cada vez más a las personas (RR.HH.) no como recursos que consumibles, más bien como un activo que es un factor de competitividad, tal como la tecnología o el acceso a los mercados. Al respecto, define un concepto que es una suerte de nuevo paradigma para la administración de RR.HH., que no consiste en “administrar personas”,

sino en “administrar con las personas”, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Para tal efecto Chiavenato (1997) describe este nuevo concepto, en torno a los siguientes elementos:

- Las personas son seres humanos profundamente diferentes entre sí, en cuanto a su personalidad, historia, conocimientos, habilidades y destrezas.
- Las personas no son un recurso consumible de la organización, sino pueden ser impulsores de la misma, capaces de dotarla de inteligencia, el talento y el aprendizaje que son indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un entorno cambiante.
- Las personas deben entenderse como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito, en un intercambio recíproco en que las personas, a cambio de determinadas prestaciones, invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso.

- **De Administración de RR.HH. a Gestión del Talento**

Bajo un prisma de racionalidad, todas las organizaciones tratan de lograr sus objetivos, funcionando de una manera eficaz. Ello implica adecuar los medios a los fines que se deseen alcanzar. De acuerdo a James & Thompson (1993), la eficacia organizacional se observa por:

- La Capacidad de la administración para encontrar la fuerza laboral adecuada
- La existencia de niveles adecuados de moral del personal y de satisfacción en el trabajo
- Bajos niveles de rotación de personal y de ausentismo laboral
- Buenas relaciones interpersonales y buenas relaciones entre componentes orgánicos
- Adecuada percepción respecto de los objetivos globales de la empresa
- Aptitud para responder a los cambios del ambiente externo

En cuanto a la fuerza laboral adecuada, los autores señalan que la tendencia actual es buscar e incorporar a la organización a las personas sean las administradoras de su propia tarea, no meros ejecutores de instrucciones de trabajo.

Así, se asume que la eficacia de la organización depende en gran medida del comportamiento de las personas que la integran, adquiriendo así importancia factores tales

como personalidad, Aprendizaje individual y colectivo, percepción de intereses y valores compartidos, motivación y ambiente organizacional.

Por ello, las ciencias del comportamiento han comenzado a tener mayor importancia tanto para explicar como para influir en el desempeño de las organizaciones. Castañeda(2002) señala que las personas no son máquinas y, en su diversidad se comportan no de acuerdo a la realidad objetiva, sino de acuerdo a lo que conocen de sí mismas y de lo que perciben del ambiente. En este caso se trata del ambiente organizacional que, entre otros elementos de la organización, está compuesto por reglas y reglamentos, cultura, políticas, métodos y procesos, recompensas y sanciones, relaciones interpersonales y, grado de confianza que se le dé a la persona.

De esta forma cada vez más se tiende a reconocer que la relación de las personas con las organizaciones se realiza tanto en un campo formal, definido por las relaciones contractuales, como en un campo psicológico, que, siguiendo a Maslow y Herzberg sería aquel en que las personas intentan su realización personal más allá de sus necesidades de sobrevivencia y de cuya calidad depende el grado de satisfacción o de insatisfacción con el trabajo.

### **3.1.2 La selección de recursos humanos en la Administración de RR.HH.**

#### **La Función de Administración de RR.HH.**

La función de Administración de Recursos Humanos o Administración de personas, es una de las funciones de los procesos administrativos de las organizaciones.

En palabras de Ahumada P. y otros (2011: p. 20)

Esta función comprende, las siguientes actividades:

- a. La investigación del mercado laboral, de salarios y beneficio en organizaciones afines
- b. La provisión de personal

- c. Las relaciones con sindicatos, con instituciones de capacitación y de seguridad laboral
- d. El análisis, descripción y evaluación de cargos
- e. Evaluación de desempeño y desarrollo de carrera
- f. La capacitación, higiene y seguridad laboral

En cuanto a provisión de personal, como proceso se asume que éste comprende actividades como las siguientes:

- Obtención, mediante un proceso de reclutamiento y selección
- Aplicación
- Mantenimiento
- Desarrollo
- Seguimiento del desempeño
- Control administrativo

Siguiendo a Ahumada P. (2011, p. 18), este proceso se lleva a cabo según políticas de RR.HH. (que son guías para la acción) y procedimientos más específicos para cada actividad. Entre estas políticas y procedimientos, es frecuente que las organizaciones tengan determinadas preferencias en cuanto a:

- Dónde, cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas)
- Grado de descentralización de las decisiones
- Criterios de selección y estándares de calidad para la admisión (aptitudes físicas e intelectuales, experiencia, potencial de desarrollo)
- Técnicas de selección
- Cómo integrar rápida y eficazmente al ambiente de la organización

## **El Proceso Selección de personal**

### **a) El proceso de selección**

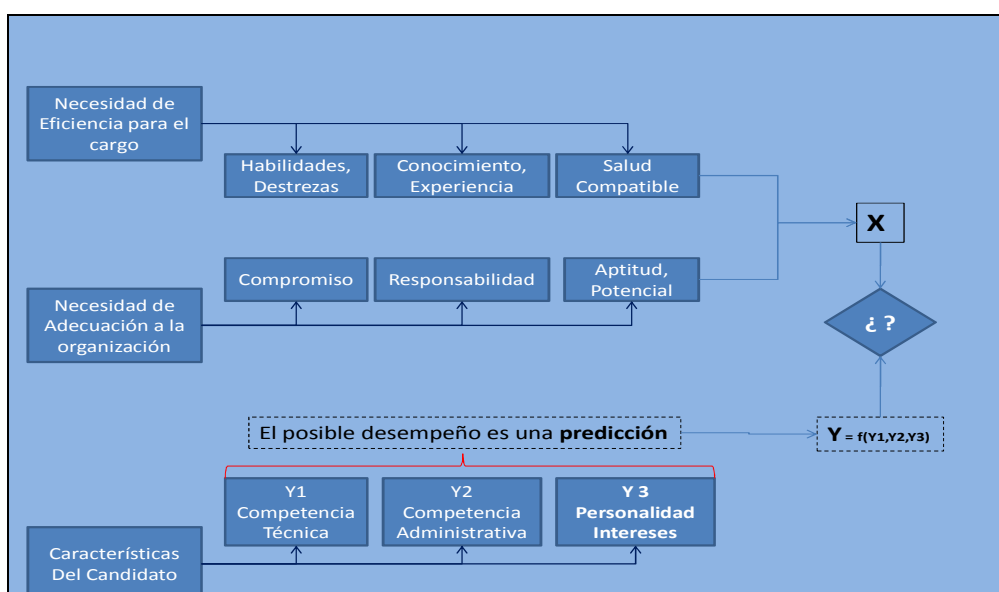
El proceso de selección de personal se sitúa en el sistema de administración de personas y, se conforma de las etapas: planeamiento, reclutamiento y selección propiamente tal.

Como ya se dijo anteriormente, es un procedimiento que busca captar para la organización a aquellas personas que de forma óptima satisfagan los requisitos que la empresa ha establecido para un determinado cargo.

Estos requisitos obedecen en parte a determinadas competencias laborales específicas que tienen relación con conocimientos, destrezas, habilidades, experiencia, entre otras capacidades; y en parte, a condiciones que son necesarias estimar, para cautelar otros aspectos relacionados con la incorporación de una persona a la organización. Según Ramírez (2010, p. 48) “Estas condiciones no funcionales, denominadas conductuales tienen relación con el aporte valórico de la persona a la organización, lo que implica un grado de entrega o de compromiso con el éxito, que va más allá de las prestaciones mutuamente estipuladas por la vía contractual”.

Este proceso resulta bastante complejo, en la medida que la selección solo podrá basarse no en una certeza, sino en una predicción del desempeño del candidato, como se muestra en la figura:

#### CARACTERIZACIÓN Y OBJETIVO DEL PROCESO DE SELECCIÓN



Fuente: (Ahumada et Al., 2011, p.20).

De lo anterior surge una de las tareas más difíciles, previa a la selección de personal, esta es la definición de los requisitos del cargo. Normalmente, los requisitos del cargo se



constituyen a partir de dos elementos: la especificación del cargo y el análisis del cargo.

Cataldo G. (1998 p.73) señaló:

“La especificación del cargo es una descripción funcional de requerimientos para cumplir un trabajo en un determinado ambiente de tarea. El segundo aporta otros elementos relacionados tanto con el ambiente organizacional, como con políticas de remuneraciones y otros elementos que permiten conocer con mayor precisión lo que se requiere en términos de adecuación y eficiencia”.

En el proceso de selección es necesario inferir la eficiencia con que un candidato se desempeñará en el cargo, pero esta no es la única condición. La adecuación a la organización también es importante, pues se desea que en lo posible exista un equilibrio entre lo que la empresa ofrece y espera y; entre lo que el candidato aporta y recibe.

Esto se expresa en la relación de adecuación, entre dos variables. Chiavenato (2002, p.121) lo explica de la siguiente forma.,

“La variable X representa los requisitos del cargo; e Y es el perfil de características del candidato. En una situación hipotética en que Y es menor que X, el candidato debería ser rechazado, pues no alcanza a satisfacer lo que la organización requiere. La situación hipotética ideal es aquella en que X es igual a Y, pues el candidato se ajusta precisamente a lo que la organización requiere. Ahora bien, si Y es mayor que X, el seleccionador se encuentra ante una difícil decisión de calificación, pues el candidato estaría superdotado para el cargo, y en una situación de mercado laboral competitivo existirá una alta probabilidad que la persona, una vez contratada, se encuentre con otras oportunidades en otras organizaciones y emigre”.

Por otra parte, a veces el proceso de selección solo permitirá elegir lo mejor dentro de lo disponible. Nuevamente, se trata de decisiones difíciles, pues, en ausencia de la totalidad de requisitos formales, la mejor opción se definiría por criterios menos específicos tales como potencial de desarrollo, aptitud, predisposición y otros.

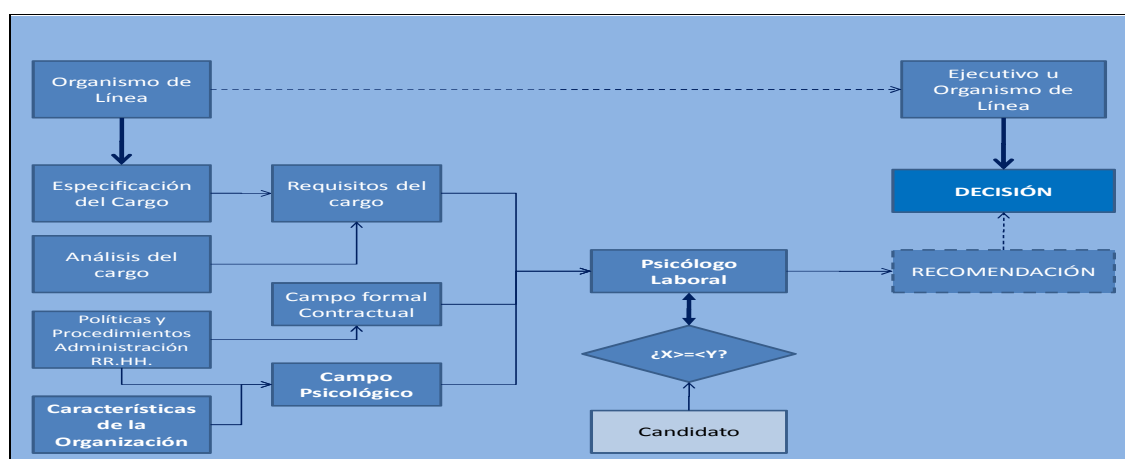
En síntesis, si bien por una parte la selección busca obtener los mayores aportes para la organización, por otra parte, se trata que la decisión no implique en el futuro aumento en los niveles de ausentismo y de rotación laboral, los que tienen un alto costo para la organización.

## b) La Selección como decisión

Generalmente la especificación del cargo se origina en aquel ámbito de la organización que lo utilizará. Dependiendo de aspectos tales como políticas de selección, estilo de dirección y otros, la decisión final de selección corresponderá al organismo de línea que solicitó la provisión de personal, y eventualmente, a un ejecutivo del nivel superior de la organización.

Por lo tanto, al psicólogo laboral, solo le compete informar si determinados candidatos satisfacen los requisitos del cargo, y a lo sumo, efectuar una recomendación sobre el candidato que a su juicio profesional y en función de las entrevistas y pruebas de selección, es el que mejor satisface las necesidades de la organización. (Ahumada P. 2011, p.22).

### RECOMENDACIÓN Y DECISIÓN EN LA SELECCIÓN



Fuente: Ahumada P. y otros (2011: p. 20)

### 3.1.3 Aspectos relevantes en la implementación de las etapas que conforman la selección de personal

León A. (2006) elabora una investigación en materia de selección de personal, donde describe sistemáticamente la selección, desde el ámbito de la implementación. Entonces dirá “Las alternativas principales que se utilizan en la realización de este proceso, se desplazan desde la selección realizada en una sola etapa, hasta procesos que alcanzan una secuencialidad de cuatro o más etapas, dependiendo de la necesidad de explorar las características del postulante, según las exigencias y competencias del cargo” (p.50).

Para este efecto, León A. (2006) se refiere al proceso y dirá que se conforma de las fases; análisis de la necesidad, definición del perfil del candidato, preselección, entrevista, evaluación psicológica, elaboración del ranking, y la presentación final de los candidatos más adecuados. Las dos etapas iniciales son exploratorias: se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales (Richinio, 1996).

**a) Preselección:** En esta etapa inicial, a partir de todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos más relevantes, en consideración de los conocimientos y experiencia de los candidatos y de las exigencias y características del perfil definido para el cargo en cuestión. Esta preselección puede realizarla la empresa o el selector en base a criterios que aquella le suministró (Richinio, 1996)

**b) Evaluación psicológica:** En esta etapa del proceso, se hace uso con frecuencia, de una entrevista inicial. La entrevista puede incluir una pre entrevista o entrevista preliminar, que es un intercambio breve para chequear información sobre el currículum (Richinio, 1996).

En las organizaciones ‘saludables’, aquellas que suministran el personal de manera participativa y democrática, se observa que las tendencias tecnológicas están en descenso, así como al mismo tiempo el humanismo está en baja, por lo cual las entrevistas, como técnica de selección, prevalece sobre las pruebas de aptitudes o de personalidad, aunque éstas siguen siendo fuentes de gran ayuda al momento de elegir el candidato adecuado (Chiavenato, 1996). Por esto es que se hace uso de la misma técnica, aunque con algunas variaciones, a modo de entrevista técnica, en la cual se examinan conocimientos, destrezas y habilidades para el puesto requerido, y/o una entrevista profunda, que es una situación bipersonal centrada en el conocimiento del candidato, su historia, características personales, estilo vincular, intereses, rasgos culturales, valores y proyectos respecto al puesto (Richinio, 1996)

**c) Elaboración del ranking:** Luego de la evaluación psicológica, se realiza un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas, previa ponderación comparativa de la muestra. Resulta deseable presentar dos o tres finalistas (Richinio, 1996).

Cabe destacar que el proceso de selección debe ser eficiente y eficaz, es decir, realizar cada paso de la manera lo más adecuada posible, así como lograr los mejores talentos y la mejor adquisición de personal, de acuerdo a lo que existe en el mercado (Chiavenato, 1996).

La medición de la eficiencia, es decir, lograr el mayor nivel de las entrevistas, la aplicación de pruebas válidas y precisas, la agilización de la selección, o el mayor despliegue de habilidades y competencias durante el proceso mismo de la selección, es necesario establecer una estructura de costos previa en la cual se incluyan el costo del personal que realiza el proceso de selección, los costos de operación propios del proceso (teléfono, honorarios profesionales, correspondencia, etc.) y los costos adicionales en los que se incluyen costos de equipos, software específicos, mobiliario, instalaciones, etc.

La medición de la eficacia, en cambio, implica cómo esta corresponde a la calidad de los resultados finales, resulta útil el cuociente de selección (Chiavenato, 1996) que se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Cuociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos} \times 100}{\text{Número de candidatos examinados}}$$

Como se observa, el cuociente de selección o tasa de selección, corresponde a la razón entre el número de candidatos admitidos y el número de candidatos examinados. Por ello es que a medida que el cuociente de selección disminuye, aumentan la eficacia y selectividad del proceso, indicando con esto, que los logros del proceso son cada vez más óptimos.

### **3.1.4 Criterios para la selección de personal**

Siguiendo los aportes de León A. (2006, p.50), a partir de las bases teóricas en materia de selección de personal, establece de forma sistemática un conjunto de criterios para la implementación de éste proceso. Entre ellos, la recolección de información acerca del cargo y la elección previa de las técnicas de selección que se aplicarán en esta etapa.

### a) Recolección de información acerca del cargo

Este criterio puede llevarse a cabo a través de cinco modalidades (Chiavenato, 1996):

- La *descripción y análisis del cargo* corresponde a un inventario de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del mismo, es decir, se realiza una enumeración detallada tanto del contenido del cargo, como de los requisitos que debe cumplir quien aspira a él.
- La *técnica de los incidentes críticos* que consiste en que los jefes directos del cargo que se busca completar, apuntan los eventos o comportamientos que han producido los mejores y los peores desempeños. Con esto, es posible identificar las características y exigencias adecuadas para el cargo en cuestión, siendo una desventaja evidente, la subjetividad de las observaciones de los jefes que señalan los eventos o hechos apuntados.
- El *requerimiento de personal* es otra de las maneras de recolectar información sobre el cargo, y consiste en la verificación de los antecedentes consignados por el jefe inmediato, identificando los requisitos y características de los postulantes.
- El *análisis del cargo en el mercado* se utiliza cuando la situación de selección es sobre un cargo nuevo, por lo cual la organización no posee una definición precedente, por lo que es necesario observar y confirmar en empresas semejantes el contenido, los requisitos y las características de los ocupantes del cargo.
- Finalmente, la *hipótesis de trabajo* se utiliza en el caso de no poder valerse de ninguna de las modalidades revisadas anteriormente. En esta situación, se realiza una predicción aproximada, según las expectativas y necesidades de la función a completar de los contenidos del cargo y de los requisitos del postulante.

Se debe considerar en la práctica, la información sobre las características del cargo y los requisitos que debe cumplir quien postula, ya que estos quedan operacionalizados en una tabla de especificaciones o ficha profesiográfica, en la que se indican las características físicas y psicológicas necesarias de cumplir por el aspirante, a fin de que pueda desempeñarse de forma satisfactoria.

## **b) Elección de las técnicas de selección**

Las técnicas de selección pueden agruparse en cinco grupos: entrevistas de selección, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

La *entrevista de selección*, pese a que son una modalidad subjetiva e imprecisa, por carecer de bases científicas, es una de las que mayor incidencia tiene en las decisiones finales respecto a un postulante al empleo. Corresponde, en términos generales, a una modalidad o sistema de interacción entre dos o más personas, que permite a quien realiza la entrevista, observar el comportamiento ante ciertos estímulos, en quien es entrevistado. Su ventaja radica en que permite una clasificación rápida y superficial entre los candidatos que postulan inicialmente, a fin de seleccionar sólo aquellos en los que se observa mayores potencialidades en relación con los requisitos y características exigidas para el cargo del cual se trate (Chiavenato, 1996).

Para realizar adecuadamente una entrevista se requiere entrenamiento previo en quien la realiza, lo que permite examinar al entrevistado con mayores y mejores competencias. Es importante que quien entrevista, evite omitir opiniones personales, así como la formulación de preguntas capciosas. Idealmente, debe también evitar muchas notas durante la entrevista, con el objetivo de escuchar atentamente al examinado y demostrar interés en él.

Otro aspecto importante de la entrevista, es la construcción del proceso mismo, es decir, la definición previa del tipo de entrevista, que puede ser desde completamente estructurada hasta no dirigida. Además, las temáticas a abordar y el formato de las preguntas, también deben ser definidas a priori, de acuerdo con el objetivo o focalización en la cual se centrará la entrevista.

Las *pruebas de conocimiento capacidad* son “instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos durante el estudio, la práctica o el ejercicio” (Chiavenato, 1996, p. 262), cuya finalidad es medir el grado de conocimiento profesional o la experticia para desarrollar ciertas tareas, exigidos para el cargo en cuestión. Se pueden aplicar de forma oral, escrita o a través de la realización de ciertas tareas y pueden corresponder a pruebas de conocimiento general o pruebas específicas relacionadas con un conocimiento concreto del cargo al cual se postula.

Las *pruebas psicométricas* corresponden a “un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, sus habilidades, conocimientos, etc.” (Chiavenato, 1996, p. 263). Constituyen una forma de medir desempeño o ejecución de operaciones intelectuales o manuales, de selección múltiple o de desarrollo escrito.

En el caso de las *pruebas de personalidad*, éstas permiten explorar los diversos rasgos de personalidad de los sujetos. Pueden ser: genéricas, cuando describen aspectos generales de la personalidad de los postulantes, o específicas, es decir, orientadas a definir con certeza ciertos rasgos o aspectos de la personalidad requeridos como exigencias para el adecuado desempeño del cargo al cual se postula. En este sentido, aspectos como el equilibrio emocional, la tolerancia a la frustración, el abanico de intereses y las características de la motivación, suelen ser características que con frecuencia pueden ser del interés del investigador.

Las *técnicas de simulación*, como su nombre lo indica, intentan poner a los sujetos postulantes en el plano de lo grupal, a través de técnicas como el rol playing o la dramatización. El objetivo es observar el tipo de conductas desplegadas ante situaciones que, hipotéticamente, se le presentarían al sujeto en la vida laboral. Se utilizan cuando las características del cargo exigen habilidades y competencias intrapersonales e interpersonales de gran alcance.

### **3.1.5 La entrevista**

La entrevista es una situación bipersonal entre selector y postulante, que intencionadamente busca establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada uno de los interlocutores puede obtener un propósito: el del selector es conocer al candidato y detectar características adecuadas al perfil buscado, y para el postulante, una ocasión para desplegar sus recursos personales, satisfacer las expectativas del evaluador y conseguir el empleo (Richinio, 1996).

Existen distintos tipos de entrevista: en el caso de la entrevista estructurada, se establece a priori un temario o cuestionario previamente establecido sobre ciertos temas de interés para el entrevistador, en consideración de las exigencias del cargo y requisitos que el candidato

debe cumplir. En la entrevista semiestructurada, en cambio, existe mayor grado de libertad para interlocutores, en consideración de temas disparadores o básicos. En ambas, se consideran áreas a explorar tales como trabajo, familia, vínculos, etc. Finalmente, existe la entrevista libre o no estructurada, en la cual quien entrevista puede utilizar una consigna muy general, como 'hábleme de Usted', desde la cual se observan características de quien postula (Richinio, 1996).

La entrevista consta de tres etapas: pre-entrevista, la entrevista propiamente tal y la post-entrevista. En la pre-entrevista, ésta se puede realizar telefónicamente, mientras la entrevista misma permite realizar una reflexión acerca de lo visto en la sesión y la confección de un informe. En la etapa post-entrevista, en cambio, se realiza la organización e interpretación de toda la información obtenida durante la entrevista.

La entrevista propiamente tal, abarca a su vez tres momentos: caldeamiento, desarrollo, cierre y comentarios.

- **Caldeamiento:** Consiste en preparar el clima adecuado para que la entrevista pueda desarrollarse adecuadamente, como por ejemplo, disminuir ansiedades surgidas con el evento, sintonizar con el candidato, allanar obstáculos, definir reglas de juego y/o crear un clima distendido. El entrevistador tiene aquí un papel protagónico (Richinio, 1996).
- **Desarrollo:** Es la afluencia significativa de información por parte del postulante, ya que aquí desempeña un rol activo y protagónico en la entrega de dicha información. El entrevistador pasa a un segundo plano, pero interviene con preguntas aclaratorias. Además, éste último debe intentar ponerse en el lugar del otro y configurar y organizar los datos que recibe (Richinio, 1996).
- **Conclusión y cierre:** Aquí, el entrevistador retoma su rol activo y brinda información satisfaciendo la curiosidad del postulante, dentro de los límites de reserva acordados. Es una etapa de síntesis y devolución (Richinio, 1996).



### **3.1.6 La evaluación psicológica**

Como se ha enunciado anteriormente, la evaluación psicológica puede realizarse de varias maneras, dentro de las cuales se puede aplicar técnicas que incluyen la entrevista, la aplicación de pruebas de conocimiento o rendimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad e incluso técnicas de simulación.

Cualquiera sea la técnica o técnicas elegidas, es importante que la administración de una batería aplicada haya sido definida según los criterios previos de la selección. Idealmente, es aconsejable que toda batería contenga al menos dos componentes: una prueba de nivel o de rendimiento que reproduce la situación laboral en la que el postulante debe realizar una tarea asignada y alguna técnica de personalidad, a fin de observar rasgos básicos del sujeto (Richinio, 1996). Sin embargo, es importante destacar que si bien las pruebas aplicadas permiten explorar y obtener información importante y objetiva del candidato, es por lo general, la información de la entrevista a la que se le otorga mayor peso al momento de tomar decisiones.

### **3.1.7 Elaboración del informe psicológico**

Cuando ha terminado el proceso de evaluación psicológica, el evaluador cuenta con la suficiente información como para tramitar dos tipos diferentes de comunicación: a través de un informe escrito, destinado a la empresa o demandante, y una devolución verbal, que se le entrega al postulante.

El informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato. Debe facilitar la lectura y la comprensión de quien lo leerá, o sea el demandante (Richinio, 1996).

En la presentación del informe escrito, se debe incluir una exposición preliminar con los datos y antecedentes relevantes del postulante. Luego, se exponen los argumentos del evaluador para relacionar las características del postulante con el perfil requerido. Se deben incluir razones por las cuales el candidato es apto para el cargo, y también las razones que pueden ser un obstáculo para el mismo. Posteriormente, se debe agregar una síntesis a modo de conclusiones.

Los informes son confidenciales, por lo que deben ser leídos solamente por quien tomará la decisión final. Es aconsejable contar con un modelo de informe que favorezca la presentación y facilitar la lectura (Richinio, 1996).

Los datos que debe incluir un informe son:

- a) Los aspectos intelectuales del candidato.
- b) El comportamiento manifiesto que surge de las entrevistas y la evaluación psicológica.
- c) La dinámica de la personalidad, fundada en una opinión diagnóstica a partir de recursos técnicos (batería de tests).
- d) En las conclusiones debe incluirse una síntesis con los aspectos que se consideren relevantes como para caracterizar al postulante en función del perfil buscado.

En términos generales, un informe debe contribuir a la generación de alternativas que permitan pensar sobre un candidato, en relación con las circunstancias institucionales en las que se le ofrece participar (William, 2000).

### **3.1.8 La devolución**

La devolución corresponde a la información que el evaluador brinda al candidato, con posterioridad a la postulación. Se produce en la etapa de cierre del proceso de evaluación del candidato, y tiene lugar al finalizar la entrevista psicológica.

Lo que se devuelve, es la información recogida y elaborada por el evaluador, focalizando esta etapa en las expectativas recíprocas, los roles respectivos (de evaluador y candidato), las características del mensaje (entendible por el candidato, sin términos técnicos), y los temores y modalidades de interacción (Richinio, 1996).

La devolución se realiza en forma oral, en una sesión de trabajo y tiene una duración variable, dependiendo del vínculo que se ha generado y del interés recíproco. Esta acción permite legitimar el rol del evaluador ya que, más allá del diagnóstico, adquiere la forma de tarea de orientación, puesto que ofrece al evaluado una forma de verse, pensarse y sentirse, es decir, es una oportunidad para que el postulante, rechazado o no, pueda relacionarse con algún aspecto propio no reconocido o idealizado (Richinio, 1996).

Además, al evaluador le permite realizar una síntesis a partir de la cual confronta sus hipótesis sobre el candidato, con lo que evita caer en una construcción fantasiosa sobre el mismo.

### **3.1.9 El seguimiento**

Cuando el trabajador ha sido aceptado por la empresa, comienza un período de ajuste cultural: dos mundos de experiencias se contactan (la que trae el trabajador, y el mundo de la empresa), necesitan reconocerse y empezar a amalgamarse. Casi siempre el nuevo integrante tiene una imagen muy valorada de la organización, es decir, expectativas positivas sobre ella.

El nuevo integrante comienza a explorar la organización y sus pautas, y la empresa deberá brindarle los elementos para que la idea que se forme sea veraz y funcional. Lo interiorizará sobre aspectos tales como: sus proyectos generales, de su posición en el mercado, de quienes son sus pares y quiénes sus competidores, del manejo del tiempo y el espacio.

Es por lo anterior que el selector prepara al candidato finalista en el conocimiento de la organización, y al mismo tiempo, prepara al cliente que ha solicitado sus servicios, informándolo sobre las características del nuevo integrante (Richinio, 1996).

Esta primera etapa de la vida del integrante en la empresa, es denominada “período de inducción”, e implica conocer la cultura de la empresa y establecer los vínculos con ella. En este período, ambos, empleado y empresa, descubren mutuamente sus distintos aspectos, características, ventajas y desventajas.

En este período inicial, es esencial el desarrollo del conocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, lo que constituye una condición básica para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas de ambos protagonistas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe poseer un buen conocimiento de la cultura organizacional (Richinio, 1996).

El seguimiento es llevado a cabo por dos caminos:

- El seguimiento interno que realiza la misma organización a través de su departamento de recursos humanos.

- El seguimiento externo, realizado por el selector que condujo la búsqueda. En este último caso, quien seleccionó debe monitorear la decodificación cultural que está realizando el nuevo integrante, y posteriormente, conocer las observaciones y opiniones de sus superiores inmediatos.

Considerando lo anterior, la tarea de seguimiento debe realizarse en tres niveles: en relación con la persona incorporada, en relación con su jefe inmediato, y en relación con el Departamento de Recursos Humanos de la organización, en el caso de que se trate de un selector externo.

La etapa de seguimiento, como aporta constantemente elementos al proceso de selección, constituye un proceso de feed-back o retroalimentación, sin el cual la selección quedaría incompleta y correría el riesgo de repetir errores con nuevos postulantes (William, 2000).

## **3.2 Marco Conceptual**

### **3.2.1 La objetividad y subjetividad en las ciencias de la conducta**

#### **3.2.1.1 La Subjetividad**

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2010), nos proporciona una definición sobre subjetividad, “cualidad del sujeto considerado en oposición al mundo externo, o relativo a él”; “de nuestro modo de pensar o sentir, y no del objeto en sí mismo”; “que pertenece al sujeto, en oposición con el término objetivo, que designa lo relativo al objeto”

Desde la filosofía, “la subjetividad se refiere a las interpretaciones específicas que disciernen cualquier aspecto de la experiencia. Son únicas para la persona que las experimenta, las “qualias” - cualidades subjetivas de las experiencias mentales -, que sólo son accesibles a la conciencia de esa persona” (Khaler 1943, p. 13)

Por otra parte, la teoría del conocimiento, entiende la subjetividad como “la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje; basados en el punto de vista del sujeto y por tanto influidos por sus intereses y deseos particulares. La propiedad opuesta es la objetividad, que los basa en un punto de vista intersubjetivo, no prejuiciado, verificable por diferentes sujetos” (Ahumada P. y otros 2011, p. 26)

Howar & Warren (1948), citados por Enria y Steffolani (1995, p. 20) postulan que “lo subjetivo está localizado en el espacio psicológico dentro del cuerpo del observador. En psicología el término datos subjetivos y otros semejantes se usan en distintos sentidos según el autor que los emplea y con frecuencia sin discernimiento de modos precisos”

Otra fuente teórica que nos proporciona otra definición, es el Diccionario de Psicología de Werner y Wilhem (1981) “Subjetividad es una cualidad de lo que existe solamente para el sujeto, para la conciencia del que experimenta. Es una característica esencial de los procesos psíquicos que sólo son conocidos por el sujeto directamente”

La subjetividad en el campo de la psicología clínica no es una mera variable sino el eje de la intervención. Se debe reconocer la importancia de la subjetividad del psicólogo o psicoterapeuta como eje fundamental en la intervención y el trabajo clínico

### **3.2.1.2 La Subjetividad en la observación de la conducta**

Para aproximarnos a establecer una comprensión conceptual respecto a nuestro supuesto de investigación, es decir, estimar que la subjetividad influye en la ética profesional del experto, en consecuencia en su práctica profesional. Es esencial referirse en primera instancia al fenómeno de la subjetividad en el observador. ¿Por qué? Simplemente porque se considera que a lo largo del proceso de selección de personal, se generan espacios donde se demanda el ejercicio de la observación por parte del psicólogo. Momento en donde la subjetividad del profesional toma mayor fuerza.

Se estima que la práctica de la observación se actualiza y, se exige mayormente durante la implementación de la entrevista de selección.

Fundamental es hacer notar, que no es factible establecer una correspondencia biunívoca entre pares de definiciones tales como (subjetivo = malo para un proceso y, objetivo = bueno para un proceso). Con esto, se comprende el fenómeno de lo subjetivo no como algo malo, sino como parte del procedimiento.

¿Es posible la objetividad en una investigación o en una observación? Para responder esta pregunta, se analizará brevemente los límites del concepto de la objetividad en la observación, para retomar posteriormente el problema de la subjetividad en la observación de los seres humanos.

Contrariamente a la creencia general o intuitiva de las personas, en todas las ciencias la objetividad de la observación tiene sus límites. En las ciencias “exactas”, específicamente en mecánica cuántica, este límite está dado por el Principio de incertidumbre de Heisenberg (1927). De acuerdo a Du Toit (1995, p. 29) este principio “establece que no es posible conocer simultáneamente el estado de dos variables físicas (como la posición y la velocidad de un electrón), pues los medios utilizados para la observación alteran el estado inicial que se desea conocer”

En el campo de las ciencias sociales, Max Weber (1932) señala que uno de los pecados mortales en esta área es la falta de objetividad. No obstante, el mismo autor aclara que esta objetividad solo tiene sentido dentro de una perspectiva o una definición de valor. Entonces, el observador está condenado a buscar el ideal de la objetividad dentro de una perspectiva o definición de valor, que son puramente subjetivas (“cuestión de fe”). Finalmente el autor sostiene que, en las ciencias sociales no existen los análisis objetivos, a menos que sean dependientes de puntos de vista específicos pre asumidos. “el análisis objetivo solo procede una vez que el propósito del sistema (grupo social, organización, empresa) sea identificado, reconocido y asumido”.

De lo anterior, a modo de síntesis se puede decir que la reducción de la subjetividad en el investigador – cuando la investigación se inserta en el proceso de selección de personal - espacio que tiene por finalidad evitar la arbitrariedad del análisis, toda vez que la organización cuenta con alguna forma de perspectiva o definición de valor (en este caso en cuanto a R.R.H.H.) que supuestamente otorgarían al psicólogo una guía eficaz para que persiga el ideal de la objetividad.

Ahora, ¿es esto posible?.

Hans George Gadamer ha criticado el intento de utilizar las metodologías de investigación de las ciencias naturales en las ciencias humanas, sosteniendo que, “la experiencia humana está situada en el lenguaje y que no se puede separar de los prejuicios, los cuales proveen al observador de perspectivas para el análisis de la realidad”.

Por su parte Devereux (1967) sostuvo que la subjetividad constituía “otra cara determinante de la realidad y visualizó la subjetividad no ya como fuente de error, sino como recurso para la investigación”

### **3.2.1.3 Psicología, objetividad y Subjetividad**

Desde el punto de vista ontológico, suele decirse que una disciplina es “objetiva” si su finalidad es el estudio de fenómenos cuyas características existen y son válidas sin la necesidad de la existencia del ser humano. Sería el caso de las ciencias naturales, las ciencias físicas y otras.

La investigación de Ahumada P. y otros (2011, p. 29) al respecto señala,

“Desde el punto de vista ontológico, aquellas disciplinas que se centran en tópicos que dependen de la conciencia humana y cuyos conocimientos no tendrían sentido sin la existencia de ésta, serían subjetivas. Tal sería el caso de las ciencias de la psicología (que estudia fenómenos tales como emociones, juicios, razonamiento), las ciencias estéticas (que estudian percepciones, colores, estilos) y las ciencias filosóficas (que estudian ideas o conceptos como moralidad, valores, conocimiento”.

Ahora, se trata de un punto de vista: el punto de vista de la ontología en cuanto al “objeto” de estudio de la disciplina. Desde luego, el tópico de la psicología es el ser humano. Ello no significa que la psicología sea una ciencia “subjetiva”

En efecto, desde el punto de vista epistemológico y, aunque su objeto sea el estudio de la conducta humana, la psicología genera conocimientos a partir de la observación e interpretación de hechos. Por lo tanto, desde este punto de vista (epistemológico) es una ciencia objetiva.

¿Cuál sería entonces el ideal de objetividad de la Psicología?

En virtud de lo anterior expuesto, se infiere que el ideal de objetividad sería el esfuerzo tendiente a lograr que la observación e interpretación (u opinión) no se desvíe de los hechos que caracterizan el fenómeno que se observa.

#### **3.2.1.4 La subjetividad en la investigación del comportamiento**

Si tomamos el proceso de selección de personal como un espacio de investigación, podemos considerar el análisis que hace Devereux (1967), respecto de la subjetividad en las ciencias del comportamiento.

Devereaux atribuye la subjetividad en parte a razones sociológicas y culturales y en parte a la personalidad del observador; y las experiencias pasadas que este refleja: “la personalidad del científico es importante para la ciencia pues da cuenta de aquellas distorsiones del material a atribuibles a su falta de objetividad intrapsicológicamente determinadas” (1967, p. 42-43).

“Estas distorsiones subjetivas son especialmente relevantes, cuando el material moviliza ansiedad” (Devereux 1967. p.43)

Recordemos a este efecto que en este caso “el material investigado” es un ser humano que se somete a un proceso de selección de personal.

Devereux (1967) sostiene que siendo el objeto de la investigación el “otro” y el “yo” (seres humanos observados por otros seres humanos), la ansiedad surge por la inevitable confusión entre el yo y los otros en este tipo de investigación. “Este es el efecto más



característico y significativo de la investigación en las ciencias del comportamiento” (Devereux 1967. p. Xvii)

Entre otras fuentes de ansiedad identificadas por el autor, menciona: “la amenaza a la vulnerabilidad inherente al ser humano, la reactivación de ansiedades idiosincrásicas relacionadas con experiencias pasadas, amenazas que ponen en riesgo determinadas defensas y sublimaciones, exacerbación de problemas actuales del observador”. (Devereux 1967. p. 45)

Siguiendo al mismo autor, señala es aun más preciso sobre esta materia sostener que “cualquier metodología efectiva relacionada con las ciencias del comportamiento debe usar la subjetividad inherente a toda observación, como la verdadera ruta a una auténtica, no ficticia, objetividad” (Devereux 1967. p. Xvii)

Homologando el problema de esta investigación a la anterior afirmación de Devereux, podría sostenerse que, eventualmente, los elementos subjetivos de la entrevista, usados como metodología de investigación del sujeto entrevistado, tienen el potencial de ser una ruta efectiva hacia la objetividad del proceso.

De acuerdo a Devereux “toda investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa tiene en ella un elemento de subjetividad”. Entonces pareciera impensable eliminar cabalmente la subjetividad, Sin embargo, es posible razonar la factibilidad de su manejo. Por lo que es necesario identificar en qué puntos del “proceso de selección de personal”, es más factible que surja la ansiedad que el autor reconoce como precursor principal de la subjetividad.

Devereux establece que se debe poner especial atención a los momentos de la investigación (en este caso una entrevista) en que es factible que surja ansiedad, especialmente durante la interacción con otras personas (interacción con el entrevistado), cuando se está analizando los datos (datos recogidos en la entrevista) e incluso, cuando se está preparando un cuestionario (cuando se está preparando la entrevista).

El autor enlaza la subjetividad, la ansiedad y las emociones en un concepto cercano a lo que llamaríamos “empatía” y señala la importancia de no olvidar que la empatía subyace en el curso de la investigación, lo que debe tener presente el investigador (entrevistador), si no quiere perder objetividad.

Devereux (1967. p. 100) sostiene que “la objetividad resulta del control creativo de aquellos factores irracionales de los cuales se está consciente, sin que se produzca pérdida de afecto”

### **3.2.2 El problema de la Subjetividad en la selección de los recursos humanos**

Ahumada P. y otros (2011) señalaron que:

“La subjetividad del entrevistador es un problema en la selección de recursos humanos, pues en lo formal la selección es una decisión basada en una proposición – a veces una preselección – de candidatos que cumplen determinados requisitos de manera que existe una “predicción del comportamiento futuro del candidato una vez incorporado a la organización”. Y, si esa predicción falla debido a que en su origen fue afectada por elementos subjetivos, el proceso no habrá cumplido su finalidad y la organización asumirá el costo de la decisión” (p.32)

### **3.2.3 Precusores de subjetividad en la organización**

Por precursor se entenderá aquello que “precede, que va delante” (RAE). Para efectos de la investigación, el término se usará para enunciar el o los elementos que generan lo subjetivo en el experto, elemento que podría ser causa de incidencia inadecuada afectando el ejercicio profesional.

Cuando una organización, institución o empresa, define el perfil de competencias y requisitos que un sujeto debe satisfacer, “está tomando una decisión de valor, sobre lo que necesita” (Ahumada P. y otros 2011: p. 32). Esto sitúa a la organización dentro de una perspectiva, la cual guiará la búsqueda de selección en un marco de referencia objetivo. Sin

embargo, la investigación realizada por Ahumada y otros (2011. P. 32), postula que indistintamente de que exista un marco de objetividad para efectuar el proceso, existen factores que impiden que la participación de los profesionales en este proceso pueda ser efectivamente “objetiva”, ya sea porque la perspectiva o decisión de valor es difusa o incompleta; o, está expuesta a cambios arbitrarios durante el proceso de selección.

“La “perspectiva” de la organización puede ser difusa, poco clara o ambigua por defectos en el diseño del proceso de selección de personal y del proceso de entrevista en general. Este sería, un problema técnico del área de administración de RR.HH. Pero esta perspectiva también podría ser ambigua o inestable, debido a factores tales como el estilo de toma de decisiones vigente en la organización. Puede existir al respecto una variedad de situaciones. En este sentido puede ser “parte del diseño del proceso de selección”, reservar la decisión final de la selección, a una persona determinada. Pero también puede ser inherente al estilo de dirección de la organización, “pasar por sobre el proceso de selección” o usarlo como una mera referencia, para una toma de decisiones estrictamente unipersonal”. (Ahumada P. y otros 2011: p. 33).

Por consiguiente, la “perspectiva” de la organización y su falta de definición, de claridad o estabilidad, se considera como principal variable que se debe identificar como incidente en la subjetividad del psicólogo laboral.

### **3.2.4 Precusores de subjetividad en el ámbito de trabajo del psicólogo laboral**

De acuerdo al planteamiento de Ahumada P. y otros (2011), para identificar los precusores en el ámbito de trabajo del experto, debe analizarse el problema de la subjetividad desde el doble punto de vista del “proceso” de la entrevista y de los “factores” propios del psicólogo. (p. 33)

Entre los elementos del “proceso”, se puede identificar:

- Preparación de la entrevista
- Interacción con el entrevistado
- Análisis de los datos

- Redacción de conclusiones

Entre los factores propios del psicólogo, se puede identificar:

- Sociológicos
- Culturales
- Personalidad
- Experiencias pasadas

### **3.2.5 Cómo controlar las fuentes de subjetividad**

Como se señaló, el problema de la subjetividad se puede visualizar tanto desde el punto de vista de los elementos del proceso de entrevista, como desde el punto de vista de los factores del psicólogo laboral.

Una forma de visualizar simultáneamente estos puntos de vista es integrarlos en una matriz de doble entrada (Elementos de proceso versus factores del entrevistador), que permitirá identificar cuáles podrían ser las “amenazas a la objetividad” o, precursores de subjetividad que podrían surgir en cada punto de la matriz.

Devereux (1967) ha señalado como fuente principal de subjetividad en la observación, “la ansiedad del investigador”, por lo cual es esta variable la que se debe analizar para identificar “puntos críticos para la objetividad” de la entrevista, usando para ello una matriz como la descrita más arriba.

No obstante, existe un tercer punto de vista que tiene influencia en este análisis, y este es, el tipo de entrevista.

Situando el planteamiento de Devereux en el proceso de selección de personas. Se estima que la relación que se establece entre (“experiencia pasada”; “interacción con el entrevistado”) puede generar un determinado nivel (alto) de ansiedad e inducir un determinado nivel (alto) de subjetividad del entrevistador en un test proyectivo; pero la

misma interacción puede generar un nivel mínimo de ansiedad en un cuestionario estructurado, destinado a verificar conocimientos del entrevistado.

### **3.2.6 El manejo de la subjetividad del psicólogo en la entrevista**

A partir de los aportes de Ahumada P y otros (201, p.41), respecto a los precursores que inciden en la subjetividad del psicólogo, es posible aproximarse a determinar criterios que guíen hacia el control de la subjetividad personal, estos son:

- 1) Tratar de perfeccionar la perspectiva o decisión de valor de la empresa, con respecto al cargo motivo de la entrevista laboral
- 2) Asumir una actitud consciente respecto de los riesgos que su propia subjetividad tiene para la calidad de los resultados del proceso de selección
- 3) Adoptar una estrategia de trabajo, en función del tipo de entrevista a realizar.

### **3.2.7 Perfeccionar la perspectiva del proceso de selección**

Para Ahumada P. y otros (2011. p. 41), la perspectiva del proceso de selección remite a la relación con tres componentes: la claridad de las etapas y criterios de decisión a lo largo del proceso de selección, una descripción clara y precisa de los requisitos necesarios para el cargo; y, la determinación de los instrumentos más adecuados para el proceso de selección de personal.

Los tres aspectos señalados objetivan la perspectiva o decisión de valor de la organización, en cuanto a que desea en cuanto a calidad, del RR.HH. que está seleccionando.

#### **a) Importancia de un proceso de selección estructurado**

En la medida que el proceso de selección responda a una secuencia lógica y estructurada, que exista formalidad en los criterios de decisión de cada etapa y que exista consistencia entre este orden estructurado y los procesos de decisión de la organización, se habrá depurado un elemento de la perspectiva de valor, y habrá menos campo para la subjetividad.

#### b) Importancia de una buena descripción de los requisitos del cargo

Con relación a los requisitos que deben satisfacer los candidatos al cargo, estos deben obedecer a una formulación sistemática que tome en cuenta tanto los requerimientos relacionados con conocimientos, destrezas, educación y capacitación formal, experiencia y otros relacionados con competencias técnicas y administrativas específicas, como los requerimientos de salud y estado físico; pero también y en la medida de lo posible los requerimientos del perfil emocional, conductual y de personalidad; y capacidad intelectual. Este último es un aspecto que no debe menospreciarse en la descripción de requisitos. Aunque existe una proporcionalidad entre la importancia de este requisito y el nivel de importancia de las decisiones que corresponda al cargo (a mayor nivel del cargo, mayor importancia de estos requisitos por la importancia de la toma de decisiones), ello no significa que los requisitos no sean importantes en un cargo de menor jerarquía.

Ello, por cuanto puede darse el caso de un cargo menor en que una decisión, de nivel supuestamente menor o de rutina, de ser errónea, puede tener consecuencias de gran magnitud para la organización.

Lo que interesa en este caso es que, al formular los requisitos del cargo, se analice y especifique siempre que tipo de decisiones deberá tomar quien ostenta el cargo y a qué situaciones imprevistas puede enfrentarse.

Por otra parte, existe la tendencia a incorporar a las descripciones de requisitos para el cargo un exceso de atributos genéricos, que dejan amplio margen para la interpretación y en consecuencia para la subjetividad. Atributos tales como “liderazgo”, “iniciativa”, “capacidad de trabajo”, no tienen un significado preciso, a menos que estén relacionados de una forma precisa con un perfil emocional y cognitivo.

En consecuencia, una descripción clara, completa y precisa de los requisitos del cargo, es un elemento que perfecciona la perspectiva o decisión de valor, reduciendo el margen para la interpretación y la subjetividad.

#### c) Elección y diseño de los instrumentos

El tipo (o los tipos) de entrevista y su diseño deben ser los más recomendados, de acuerdo a la experiencia documentada, para la descripción de requisitos del cargo específico. Este es un balance que debe combinar la aptitud del instrumento (tipo de entrevista) para obtener la

información deseada, con la capacidad del entrevistador para controlar la entrevista, sin perder empatía y sin exceso de subjetividad.

En otras palabras, no es necesario utilizar un instrumento o tipo de entrevista que deja amplio margen para la subjetividad, si lo que se desea es obtener información verificable por medios objetivos.

### **3.2.8 Toma de posición consciente, para la entrevista**

En una entrevista laboral, se espera que el entrevistador tenga el control de la entrevista y logre levantar toda la información necesaria para calificar al candidato. ¿Qué información debería ser? Esta no es, necesariamente, la respuesta a las preguntas de la entrevista. Se trata de obtener información “útil”, es decir, información que sirva para calificar, no cualquier información, por mucho que esta sirva para conocer hasta el último detalle el perfil del candidato. La información será útil en la medida que sea esencial para correlacionar las características del candidato, con los requisitos del cargo. Son por lo tanto, elementos esenciales de información, que el entrevistador debe identificar, como primer paso para que su actuación sea objetiva en el contexto de la perspectiva de valor de la organización y tan subjetiva como sea preciso, como medio para obtener información.

La entrevista es entonces, algo más que una situación formularia. Es un proceso de interacción intersubjetivo en que el entrevistador no puede perder el control, pero está obligado a obtener la información que busca. En otras palabras, debe empatizar. Por otra parte, el entrevistador debe estar consciente que su propia ansiedad podrá manifestarse durante la preparación de la entrevista, durante la interacción con el candidato y también, en el proceso posterior de análisis de datos y redacción de conclusiones.

En consecuencia, la toma de posición consciente del entrevistador, en cada evento de entrevista debe contener tres elementos: su propio sesgo profesional no puede alterar los Elementos Esenciales de Información que se busca obtener con la entrevista, su propia ansiedad debe ser controlada y; debe empatizar tanto como sea preciso, para obtener la información útil buscada.

### **3.2.10 Recursos profesionales**

El profesional psicólogo, consciente que en el proceso de selección de personal, deberá buscar elementos esenciales de información administrando la empatía y controlando su propia ansiedad, debe contar con una estrategia adecuada para enfrentar cada las etapas que conforman el procedimiento de selección de personal:

- a) Identificar las fuentes de su propia ansiedad en el proceso de la selección de personal. Estas fuentes serán más o menos importantes dependiendo de la etapa a implementar.
  
- b) Contrastar dichas fuentes con su propio perfil de factores precursores. Reconocer cuales son estos factores es una obligación profesional, cuya consideración es la clave de una estrategia para ejercer la acción profesional de manera adecuada. Se trata de reconocer que todo profesional tiene algún “sesgo” que tiene relación con factores de origen, formación profesional y experiencia pasada.

Se trata esencialmente de contar con una Lista de Verificación que le recuerde los riesgos inherentes a no dar la debida consideración al control de su propia ansiedad y a su sesgo profesional.

- c) Identificar de una manera precisa cuales son los “elementos esenciales de información” que debe obtener en la entrevista y considerar que son precisamente estos elementos esenciales de información, los que no pueden ser alterados por su ansiedad y su sesgo profesional.
  
- d) Elaborar una estrategia. Esta será, sencillamente la adopción de las precauciones que el profesional debe tomar, habida cuenta que, conociendo “su sesgo” de factores culturales, sociales o experiencia pasada, sabrá, en qué punto del proceso de selección de personal puede estar expuesto a la ansiedad, empatizar demasiado o muy poco y caer en una subjetividad que impacte el ejercicio profesional. La medida de su éxito



es la obtención de los elementos esenciales de información, esperados del procedimiento de selección de personal.

### **3.2.11 La ética del psicólogo laboral en el ejercicio profesional**

#### **3.2.11.1 La perspectiva ética en el análisis organizacional**

¿Qué principios éticos y deontológicos deben regir la práctica de un psicólogo laboral, concretamente, en todo lo relativo a la implementación de un proceso de selección de personal?

La palabra ética proviene del griego, “ethos” que significa, costumbre, conducta habitual y usos”. Por otra parte, “Deontología” de origen griego proviene de deontos= saber y logía= saber, por lo tanto, se refiere a todo lo relativo con los deberes” (A. cordero y otros (2000) p. 309).

A partir de esta acepción, se dirá entonces que la ética profesional corresponde al deber profesional.

Para el diccionario de la real academia “ética” es “la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre”. (citado en Aldo Schelemenson 1990: p. 15)

Según Rogene A. Buchholz (1989), la ética, en general, se ocupa de las acciones y prácticas dirigidas a promover el bienestar de la gente, tiene que ver con la comprensión de lo que constituye una vida buena, y con la preocupación por crear las condiciones para lograr dicha vida, tiene que ver con las cuestiones que hacen que la vida merezca ser vivida (citado en Aldo Schelemenson 1990. p. 15).

De George (1986) señala que otros autores ven en la ética un intento sistemático de usar la razón para encontrar el sentido de nuestra experiencia moral individual y social a fin de establecer las reglas de que deben gobernar la conducta humana, y los valores dignos de ser seguidos en la vida. (citado en Aldo Schelemenson 1990. p. 15).

Alison Wadeley (1995. p. 27) postula que la ética es la parte de la filosofía que estudia los fundamentos de la moralidad de los actos humanos, es decir, aquello en virtud de lo cual

estos pueden ser considerados buenos o malos. En cuanto rama de la filosofía, la ética ha tenido una evolución histórica en la que se han contrapuesto diferentes tendencias y que ha dado lugar, finalmente, a una orientación que considera que la moral de los actos depende tanto de factores inherentes a la propia realidad humana, como puede ser la conciencia, como de los contextos históricos y sociales en los que el hombre se encuentra. Esto se entiende fácilmente si pensamos en la esclavitud, que fue aceptada por diversas civilizaciones como algo natural y, que no ha sido abolida sino hasta el siglo pasado. Por lo tanto, podemos considerar que la moral, como manifestación social de los principios éticos, es algo cambiante, que establece los criterios para decidir lo que es bueno o malo en cada sociedad.

Podríamos hacer sinónimo, al menos en el contexto del presente trabajo de investigación, los conceptos “ética” y “moral”, pero parece que la literatura sobre el tema ha optado preferentemente por el primero. Por lo tanto, en el contexto de ésta investigación, se estima interpretar el fenómeno de estudio, no desde una perspectiva filosófica, sino desde una perspectiva más pragmática, lo cual nos remite a revisar los criterios que guían la aprobación o desaprobación del acto humano. En éste caso, será la acción profesional en el contexto de la practica psicológica en la selección de personal

Ahora bien, para profundizar sobre el enfoque de la ética profesional es esencial integrar dos visiones, estas son; la deontología y la bioética.

Por bioética se entenderá como sinónimo de ética, referiría entonces al acto de reflexionar sobre cuáles son los actos buenos y malos dentro del campo de aplicación de los conocimientos derivados de las ciencias biológicas. Dicho de otro modo la bioética sería, según la definición de Gracia (1989): “...una parte de la ética que estudia los problemas de los juicios de valor relacionados con la vida o las ciencias de la vida.”. Las discusiones sobre la utilización del control de la reproducción y/o la herencia, y sobre los criterios que deben regular ese uso, constituyen ejemplos claros de temas que caen dentro del campo de la bioética.

Respecto a la deontología, se constata, que es la parte de la ética que se ocupa de los deberes, es decir, que actos en concreto se deben y no se deben hacer. Esta relación de deberes se utiliza para indicar las normas morales de una profesión, de donde nacería el

código deontológico específico de cada disciplina. Hay que decir, sin embargo, que dentro del ámbito clínico, especialmente del relacionado con la medicina, existe una cierta contraposición entre bioética y deontología (Simón, 1992).

La deontología surge y se desarrolla en un contexto sociocultural europeo, mientras que la bioética tiene sus raíces en la sociedad americana, que reivindica las cartas de los derechos de los pacientes.

En definitiva la ética gira en torno a la necesidad de normar la conducta para que esta se sustente en valores que, en última instancia, posibilitan la convivencia, facilitando el desarrollo de los individuos que interactúan en un sistema social determinado.

Entendemos que los valores que sustentan la ética tienen un carácter moral en su esencia, pero no se trata sólo de una moral represiva ligada a la prohibición cercenante, sino de una moral constructiva, apuntaladora de las condiciones que potencian la continuidad de la especie. Se trata de una moral compatible con el deseo, con la reafirmación vital.

Las definiciones apuntadas responden a un enfoque prescriptivo de la ética que por supuesto, no es el único posible, pero en él nos sustentaremos a fin de vincularlo, no es el único posible, pero en él nos sustentaremos a fin de vincularlo con el tema de la promoción de las condiciones –profesionales por una parte y laborales por la otra- compatibles con el desarrollo humano.

Se ha mencionado que las concepciones éticas de un grupo se constituyen socialmente a través de la interacción y, en esta medida, tienen que ver con la cultura. Pero también se fundamentan en ciertos valores básicos (en el sentido de permanentes) que parten de una concepción profunda del ser humano de sus necesidades, anhelos, deseos y conflictos inconscientes basada en las investigaciones psicológicas.

Es muy frecuente en psicología limitarse a un enfoque puramente descriptivo de la conducta humana, buscando profundizar en la explicación de los motivos alrededor de los cuales giran los fenómenos que le preocupan. Es responsabilidad de la psicología sentar bases para saber sobre lo “que debemos hacer, dada nuestra condición de hombres para actuar de manera recta”.

Con la introducción de esta problemática se añadiría a la determinación histórico-genética una visión finalista prospectiva que apunta “para qué” de la conducta. En ella la

explicación en la causalidad referida a los eventos o circunstancias previas sino al sentido o significado de lo que se quiere conseguir o de las metas a las que se desea llegar.

Es así como, desde el inicio, la temática ética responde a un compromiso con la acción a la luz de una perspectiva que contempla la existencia de valores esenciales del género humano –los que, en última instancia, orientan su conducta dándole sentido- y que, por ende, merecen ser protegidos.

Como consecuencia, si no se diera respuesta a los imperativos éticos, los desarrollos de la psicología –y, en particular, los del análisis organizacional- se verán frenados: de hecho la crisis de las instituciones está señalando la necesidad de un replanteo profundo de la ética.

### **Principios y directrices generales**

La práctica laboral del psicólogo esta mediada por criterios generales que regulan u orientan las vías a seguir a fin de mantener una actuación éticamente correcta, de unos criterios o matizaciones específicas para cada ámbito concreto, puesto que determinados problemas o particularidades son exclusivos de ciertas áreas y precisan de una reflexión adaptada que, sin salirse de lo establecido por las directrices generales, oriente con mayor precisión al profesional que aborda el problema. Es evidente que unas directrices (sean generales o específicas) no pueden abarcar necesariamente todos los casos que puedan producirse, y, por lo tanto, el psicólogo debe tener presente que puede hallarse ante una cuestión que las reglas éticas no permitan resolver de forma directa. En estos casos, la American Psychological Association recomienda seguir otras estrategias, como pueden ser el guiarse por lo establecido en las leyes civiles del país, el consultar las directrices éticas o los códigos deontológicos de otras sociedades psicológicas o colectivos de profesionales, el consultar con otros colegas y, finalmente, el seguir los dictados de la propia conciencia (América Psychological Association, 1992). Por su parte, los códigos deontológicos de los colegios de psicólogos existentes en el estado español establecen que, ante casos de este tipo, el psicólogo/a “resolverá en conciencia, informando a las distintas partes interesadas y a la comisión deontológica colegial”.

Wadeley A. y Blaco T. (1995) en su obra “La ética en la investigación y la práctica psicológicas” mencionan los seis principios que establece la American Psychological Association. Los autores dicen que junto a otro grupo de criterios más específicos, pretenden proporcionar una regla de decisión que puedan abarcar la mayor parte de situaciones que encuentran los psicólogos. Dichos principios generales, que también se hallan implícitos en los artículos de los códigos deontológicos vigentes en el estado español, son los siguientes:

- a) *Capacitación*. El Psicólogo debe hacer solo aquello para lo cual esté debidamente preparado y capacitado, y debe mantener esta capacitación constantemente, utilizando de forma adecuada los avances y nuevos conocimientos científicos que sean pertinentes mediante los sistemas de reciclaje que tenga a su alcance.
- b) *Integridad*. El psicólogo debe mantener la honestidad y el respeto hacia los demás, manteniendo así la integridad de la disciplina psicológica en sus diferentes ámbitos. Al dar a conocer su labor, no debe utilizar textos o frases que sean falsos o puedan conducir a interpretaciones erróneas, y, por otra parte, debe ser consciente de cómo puede afectar a su labor profesional el hecho de que, como persona, posea ciertos sistemas de creencias y valores. En consecuencia, debe tomar las medidas necesarias para que sus opiniones y valores personales no distorsionen su actividad profesional.
- c) *Responsabilidad profesional y científica*. El psicólogo está obligado a colaborar con quien sea necesario, adaptándose a las características de las personas o instituciones que formulan la demanda. En su caso, debe derivar las demandas a otros profesionales más capacitados, siempre con el objetivo de conseguir el mayor beneficio posible para aquellos que utilizan sus servicios profesionales como psicólogos están comprometidos con el mantenimiento de las reglas éticas en los diferentes ámbitos de la psicología, por lo que están obligados a velar por ello, supervisando la labor de otros colegas cuando tengan oportunidad de hacerlo.
- d) *Respeto por los derechos y la dignidad de las personas*. El psicólogo está obligado a respetar los derechos fundamentales y la dignidad de las personas, pero deber

tener en cuenta que, en determinados casos, esto puede llevar a un conflicto con otras obligaciones, de tipo legal o deontológico, sobre todo a la hora de respetar aspectos como la confidencialidad o la autonomía. Asimismo, psicólogo no de permitir que las diferencias entre sus clientes debidas a sexo, edad, religión, etc., puedan influir negativamente en su labor profesional.

- e) *Preocupación por el bienestar de los demás.* El psicólogo debe intentar conseguir el bienestar de aquellos con los que interactúa profesionalmente, lo cual incluye también a los animales de experimentación. Deben prevalecer siempre el bienestar y los derechos de los clientes, estudiantes, sujetos de investigación, etc., y en caso de que surjan conflictos entre estos aspectos y otras obligaciones profesionales, deben intentar resolverse de forma responsable, evitando o minimizando los posibles daños. Además, el psicólogo debe ser consciente de que puede tener una posición de poder sobre estas personas y de no debe utilizarla en beneficio propio.
- f) *Responsabilidad social.* Los psicólogos deben aplicar y, a la vez, hacer público el conocimiento científico adquirido en psicología con el fin de contribuir al bienestar de las personas, y sus investigaciones e intervenciones (tanto a nivel de consultas privadas como a nivel social y político) deben perseguir este fin. Esto implica también que deben evitar que se utilice inadecuadamente, o se malinterprete, el conocimiento psicológico, y que deben estar dispuestos a dedicar parte su tiempo profesional para conseguir esos objetivos sin que necesariamente tengan que recibir compensaciones personales por ello.

Estos seis criterios generales, que son realmente deberes deontológicos, pueden ser entendidos, en muchos casos, como el resultado de la aplicación y el desarrollo de otros cuatro principios, presumiblemente aun más generales, y que constituyen la base de los principios de la bioética (Barbero, 1994): a) el principio de no-maleficencia, y b) el principio de justicia; c) el principio de beneficencia, y d) el principio de autonomía, los cuales, a su vez, se ordenan en una jerarquía en la que los principios de no-maleficencia y justicia tienen un nivel superior de obligación moral que los principios de beneficencia y

autonomía. Es decir, el psicólogo debe procurar, ante todo, evitar hacer daño o perjudicar a las personas con las que interactúa (principio de no-maleficencia), y además, tiene la obligación de tratar a todas las personas con igual consideración y respeto en el orden social, distribuyendo equitativamente las cargas y beneficios y no discriminándolas por ningún motivo, estableciendo así igualdad de oportunidades (principio de justicia). En segundo lugar el psicólogo debe poner sus conocimientos y su dedicación al servicio del bien o el bienestar de aquellos a quienes va dirigida su actuación profesional (principio de beneficencia). El principio de beneficencia no debe confundirse con el paternalismo, ya que éste conlleva una forma de dominación. Es decir, el psicólogo, en nombre del principio de beneficencia, no debería oponerse a aceptar o consentir los deseos, opciones y acciones de otras personas que gozan de información suficiente y de capacidad o competencia adecuada (sus clientes), argumentando que eso va en contra del beneficio de esas personas. Esta actitud estaría en contra del cuarto principio: el principio de autonomía, según el cual debe respetarse la capacidad y el derecho del individuo para elegir por sí mismo aquello que cree que le es más conveniente, tras haber recibido la necesaria y comprensible información. La autonomía se basa en la capacidad o competencia de la persona, ya que en principio, solo un individuo capaz y competente para tomar decisiones puede ser autónomo. Determinados enfermos mentales pueden ser considerados como individuos no competentes y, por lo tanto, las decisiones sobre su tratamiento deben corresponder necesariamente a terceras personas.

Estas consideraciones nos llevan nuevamente a poner de manifiesto las diferencias existentes entre el código deontológico y la bioética. Como puede verse, ésta última intenta proporcionar unos principios o fundamentos generales que sugieran una metodología de decisión aplicable a todos los casos, mientras que la deontología remite más a contenidos concretos o prescripciones que deberían cumplirse en el ejercicio de la profesión y que pueden ser insuficientes para solucionar determinados casos. Podríamos decir entonces que la deontología es más bien “prescriptiva”, por cuanto establece o que se debe y no se debe hacer, y la bioética es más bien “analítica”, puesto que intenta ofrecer unos principios que sirvan como método racional para la toma de decisiones. Asimismo, cabe señalar, que la deontología, sobre todo la deontología médica, pone más el acento en la aplicación del

principio de beneficencia, mientras que la bioética pondría ese énfasis sobre el principio de la autonomía.

En cualquier caso, cuando el psicólogo se plantea los principios éticos de su actuación y se remite, bien a los seis principios generales de la American Psychological Association, bien a los cuatro principios de bioética que se acaban de citar, debe tener en cuenta un aspecto muy importante a la hora de aplicarlos: las consecuencias que se derivan de su aplicación, es decir, las consecuencias de la acción que, en base a esos criterios o normas, se han decidido llevar a cabo. Esas consecuencias son las que nos pueden permitir determinar si existe, o no, una situación de conflicto como fruto de la aplicación de esos principios. La resolución del conflicto puede enfocarse de dos modos: acudiendo al código deontológico, o valorando el grado en que se vulneran los principios generales de la bioética. Puede ocurrir que el código deontológico, en tanto que herramienta fundamentalmente procedimental que delimita los deberes y obligaciones, nos dé una pauta a seguir e incluso nos ampare ante la ley, pero no nos resuelva satisfactoriamente el conflicto. En cambio, es posible que los principios de la bioética nos den una justificación para cada una de las posibles acciones, en base a un proceso de razonamiento que requiere de una reflexión sobre el nivel de cumplimiento de cada uno de esos principios. Obviamente, esto no es un proceso fácil directo y automático, por lo que se debe ser consciente de que utilizar esta estrategia de decisión requiere de una preparación y unos recursos que van mucho más allá de la mera consulta del código deontológico y, por supuesto, también van mucho más allá de lo que este estudio pretende ofrecer. Se trata únicamente de poner de manifiesto la existencia de dos sistemas de referencias desde los que abarcar las cuestiones éticas de la práctica psicológica: el de deberes y prescripciones (código deontológico) y el de principios generales y metodología racional para la toma de decisiones (criterios generales de la bioética).



## **4. MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Enfoque metodológico**

En términos generales por metodología, se entiende un conjunto de medios, ya sean, conceptuales, técnicos y teóricos orientados a alcanzar un fin.

La metodología seleccionada para este estudio es cualitativa, la cual, en palabras de los autores Taylor y Bogdan (1996) alude a la investigación que origina antecedentes escritos, gráficos y detallados; las palabras propias de las personas, verbalizadas o escritas, como también a la conducta observable.

El enfoque cualitativo se encuentra dentro del paradigma interpretativo, ya que, su objetivo se centra en la descripción de las cualidades o características de un fenómeno. La principal característica de esta mirada es el modo en que el alter comprende el mundo, práctica que es mediada por la percepción personal, los significados, experiencias, códigos cognitivos, creencias, entre otros aspectos relativos al propio sujeto.

En este sentido, el camino cualitativo adscrito en la perspectiva interpretativa, es el medio más pertinente para responder al problema de investigación planteado, puesto que para dar respuesta, se requiere acceder al campo donde yace el fenómeno, tal terreno corresponde a la propia subjetividad del experto. A la vez, la finalidad que se busca es comprender el fenómeno de la subjetividad personal del psicólogo, como causa de efectos éticos, de tal manera que nos permita descubrir mediante exploración, cuáles son los efectos éticos generados en la dimensión práctica.

De acuerdo a la tesis planteada por Delgado y Gutierrez (1995) el enfoque cualitativo es abierto, tanto en lo que concierne en la colaboración de participantes, en la producción del contexto situacional, así como en lo que concierne a la interpretación y análisis, debido a que en el análisis, como la interpretación se conjugan en el investigador, en tanto sujeto de la investigación, que es quien integra lo que se dice y quien lo dice.

## 4.2 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación es exploratorio descriptivo, perspectiva oportuna para acoger el problema de investigación.

Según la tesis de Hernández, Fernández y Baptista (1991), el objetivo del estudio exploratorio es investigar un tema poco estudiado o que no ha sido sondeado en investigaciones anteriores. Siendo así, lo que se espera es generar conocimiento teórico sobre el tema expuesto. Tal afirmación establece correspondencia con nuestro análisis en el ítem de la relevancia del problema, en términos de que se apuesta a aproximarse a la realidad del fenómeno de la subjetividad personal del psicólogo laboral en el proceso de selección de personal y establecer una integración con la variable ética, tanto en el terreno teórico, práctico y social correspondiente al contexto de selección de personal.

El estudio será descriptivo, en el sentido que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández Samperio et Al., 2000, p.60).

En otras palabras, el sondeo no busca traducir la acción del psicólogo laboral. Krause (1995) afirma que los estudios descriptivos son aquellos que dan lugar a ideologías descriptivas, además de ofrecer elucubraciones descriptivas acerca de un fenómeno constatado, por su parte Hernández Sampieri et Al. (2000) :

“Los estudios descriptivos miden más bien de manera independiente los conceptos que son del interés del investigador, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas, sino, decir cómo es y se manifiesta el fenómeno objeto de estudio”(p. 61).

A la luz de tal premisa, se busca conocer cómo es el fenómeno de la subjetividad del experto en el procedimiento de selección de personal, en consecuencia, qué efectos éticos son posibles de identificar en virtud de la práctica profesional del psicólogo.

Pues bien, el diseño de la investigación es de orden no experimental, lo cual remite a sostener que no se efectuará una manipulación a priori a las variables (ética y subjetividad), en consecuencia, se observará el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para luego ser analizado.

### **4.3 Delimitación del campo a estudiar**

#### **4.4 Universo**

El universo alude al conjunto de elementos que constituyen un área de interés analítico. Para la presente investigación el universo se conforma de la población de psicólogos laborales, que tienen experiencia en la selección de personal por más de cinco años. Éstos, ejercen tal práctica en distintas organizaciones de la Región Metropolitana.

#### **4.5 Muestra**

El muestreo es de tipo no probabilístico, “éstas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario”. (Hernández, 1998, p.312).

Este tipo de muestra, es acorde para el tipo de diseño de investigación escogido (no experimental), en el sentido de que demanda una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente.

En palabras de Hernández (2003), el seleccionar a los sujetos no depende de que todos tengan las mismas probabilidades de ser elegidos, más bien, depende de la decisión del investigador.

Ahora bien, los criterios que se establecerán para seleccionar la muestra, tienen que ver con que los sujetos escogidos cuenten con las características que propicien evidenciar de manera óptima la representatividad de la realidad. En virtud de tal aseveración, se

desprende a modo de criterio, que la muestra se conforme por tres psicólogos (hombres o mujeres), que cuenten con un mínimo de cinco años de experiencia laboral en procesos de selección de personal, en organizaciones o empresas correspondiente a la Región Metropolitana.

Los criterios determinados, son pensados en correspondencia del significado etimológico que se entrega a la acepción subjetividad, el cual tiene existencia en todo profesional psicólogo. No obstante, el contexto de estudio es la administración de Recursos Humanos, enfoque desde donde es posible situar y comprender técnicamente el procedimiento de selección de personal.

#### **4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Uno de los componentes que utiliza la investigación cualitativa son los datos, los cuales incluyen la revisión de documentos y la entrevista. Estos deben guardar relación con el objetivo de la investigación y serán recogidos en situaciones naturales, es decir, es el investigador el que se aproxima a situaciones, donde mediante las técnicas adecuadas, ha de pesquisar los antecedentes relevantes sobre el fenómeno estudiado. Para esta investigación, se considera que la técnica más oportuna es la entrevista en profundidad, a través del tipo “*estandarizada no programada*” (Valles, 2003), basada en un “guión” y cuyas características son la “preparación de guión de temas a tratar y tener la libertad del entrevistador para ordenar y formular las preguntas, a lo largo de la entrevista”. La “estandarización” se hará en función del lenguaje del psicólogo laboral entrevistado; siguiendo al autor, se entiende que no hay un orden rígido o preestablecido, sino más bien se define un orden en función de las necesidades que cada entrevistado manifiesta.

En otros términos, el tipo de entrevista escogida se categoriza como Semi-estructurada o “Semi-directiva” (García, 1986), con el fin de que a través de la conversación abierta se puedan obtener datos directos y espontáneos de los sujetos de estudio, con un formato de los contenidos a rastrear y obtener, pero con la posibilidad de dar flexibilidad al diálogo.

Es propicio escoger tal técnica, ya que, es adecuada a la metodología escogida (cualitativa)

y porque se busca acceder a la interpretación, significado y comprensión que hace el psicólogo laboral ante su ejercicio profesional, por lo tanto, no se buscan supuestos, creencias o ideas surgidas de un colectivo en común.

Se destaca que la entrevista en profundidad permitirá la obtención de gran riqueza informativa, entregada por la propia cosmovisión y en las palabras del psicólogo laboral entrevistado quien forma parte principal del fenómeno de investigación. Será esta técnica, que posibilitará obtener información no superficial, de acuerdo a Ortí (1989), “el análisis de significados”, “el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna, en toda su riqueza, el modelo ideal de una determinada actitud”.

Por su parte, Taylor y Bogdan (1986), expresan:

”Por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, estos encuentros van dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan en sus propias palabras” (p. 69)

Este autor, señala que la entrevista en profundidad, es la que más se acerca a la conversación coloquial o de la vida diaria. No obstante, al contar con un guión y seguir determinadas técnicas también es diferente a una mera plática (Valles, 2003). Ello, porque en la entrevista se ha preestablecido que “uno habla y el otro escucha”, y por otra parte, “el entrevistador anima constantemente al entrevistado a hablar sin contradecirle” (Valles, 2003, 181). Esto último es de vital importancia si lo que se busca es que los sujetos informantes cuenten aspectos significativos de su vida laboral, en función de su experiencia.

#### **4.7 Plan de análisis de la información**

Para el análisis que demanda la investigación propuesta, se determina efectuar el análisis de categorías por objetivos. Estructura que considera tomar la información requerida y dividirla en segmentos o unidades. Es coherente dicha elección, ya que al categorizar los

relatos que se obtendrán, se piensa el análisis sobre la propia narrativa que entregue el entrevistado. De este modo se obtendrá la percepción del protagonista que posibilita la existencia del fenómeno de estudio.

El procedimiento se hará de la siguiente forma, primero se realizará una transcripción de las entrevistas realizadas para luego llevar a cabo una lectura total a las mismas, puesto que así se obtiene una idea de los contenidos a un nivel más general, lo que permitirá orientar el análisis final.

Gil Flores (1994) propone una categorización central en el análisis de datos cualitativos que paralelamente implica dos procesos efectuados al mismo tiempo, estos son la “Codificación”, que alude a la división de las dimensiones en indicadores a los que se les asigna un código distintivo. Y el procedimiento de “Segmentación”, que refiere a la categorización de partes que se orientan a un mismo tema.

Ahora bien, al considerar elaborar el análisis de los resultados mediante el análisis de categorías por objetivos, (Echeverría G, 2005) es anunciar el establecimiento de “categorías predefinidas”

Echeverría G. (2005) señala que para llevar a cabo tal método, es fundamental tener una clara y rigurosa definición de las mismas. Es decir, definir cuáles serán los grandes ámbitos desde dónde se ordenará el trabajo para luego operacionalizar estas categorías, explicitando qué tipo de situaciones, ideas, opiniones, entre otras, deberán entenderse como parte de cada categoría

Una vez establecida la categoría con su respectiva definición se procede a adjuntar toda información (obtenida mediante las entrevistas) que tenga relación con la categoría a priori.

Esta información se denominará cita la cual permitirá elaborar los tópicos a priori.

Ahora bien, se han definido las siguientes categorías:

Categoría n°1: Precursor que inciden en la subjetividad de psicólogo

Categoría n°2: Estrategia de manejo subjetivo

Categoría n°3: Transgresión de la Ética Profesional

Categoría n°4: La subjetividad del psicólogo no es un problema

## 4.8. Análisis y resultados

### 4.8.1 Matriz de categorías y tópicos

#### Categoría 1. Objetivo n°1: Precursores de subjetividad

<b>Definición:</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Citas:</b>
<p>Los Precursores de subjetividad son los elementos originados desde la cultura, los valores personales, las características de la organización, entre otras fuentes. Estos inciden en la subjetividad del psicólogo, específicamente en el manejo de su propia subjetividad</p>	<p><b>1. Tal edad</b> Definición <i>Es un criterio determinado por la organización</i></p> <p><b>2. Dejar fuera otros niveles</b> Definición <i>Se entiende como criterio excluyente que se desprende del indicador estratos socioeconómico, pues la selección dejará afuera a quienes no cuente con criterio de edad, nivel social o apariencia.</i></p> <p><b>3. Ansiedad</b> Definición <i>Precursor que moviliza inseguridad, proviene tanto por la exigencia del proceso de selección como también por la falta de experiencia</i></p>	<p><i>" Tal edad y tal edad" (Caso 3)</i></p> <p><i>"Prejuicio personal (Caso 2)</i></p> <p><i>"Estereotipos sociales" "(Caso 1)</i></p> <p><i>"La falta de experiencia" "(Caso 1)</i></p> <p><i>"Hay algo que tú no soportas, a éste tipo lo dejo afuera (caso 1)"</i></p> <p><i>"no está seguro de sus conocimientos" (Caso)"</i></p> <p><i>"Apariencia....cualquier cantidad, esa es la que más influye en el evaluador" Caso(1)</i></p> <p><i>"La ansiedad" (Caso 2)</i></p> <p><i>"Gente de otros niveles no quiero" (Caso2)</i></p> <p><i>"Hay mucho prejuicio"(Caso 1)</i></p> <p><i>y tú dices, a no a éste tipo lo dejo afuera , entonces eso influye"(Caso1)</i></p>
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Los precursores de subjetividad asumen distintas figuras donde lo más significativo es la consecuencia generada. A modo de ejemplo, distinta será la influencia de la ansiedad en la práctica del experto que el criterio de edad como indicar excluyente. La ansiedad movilizará aspectos personales en el experto decantando en el rendimiento y en tal vez no otorgar un pertinente proceso de evaluación en los usuarios.</p>		



### Sub-Categoría 1. Objetivo n°1: Estereotipos socioculturales

<p><b>Definición:</b></p> <p>Los estereotipos socioculturales son criterios de imagen determinados por la jefatura a cargo de la selección.</p> <p>Actúan como juicio de distinción, ya que, son expresados por el jefe a cargo mediante la idea de lo que quieren y no quieren de un postulante.</p> <p>Los estereotipos de mayor importancia para una empresa son; el nivel socioeconómico del postulante, la edad y la religión.</p>	<p><b>Tópicos</b></p> <p><b>1. Hay empresas que prejuician por nivel Socioeconómico</b></p> <p><i>Definición: el nivel socioeconómico es un elemento instalado por algunas empresas en calidad de requisito, y exigida al experto que realiza la selección</i></p> <p><b>2. La edad del postulante la define la empresa</b></p> <p><i>Definición: la edad es un estereotipo establecido por la organización y exigido al psicólogo como criterio de selección</i></p> <p><b>3. Hay empresas que prejuician por la religión</b></p> <p><i>Definición: La religión es un estereotipo sociocultural que moviliza juicios de valor en la jefatura al punto de determinante como criterio de exclusión en la selección de un postulante.</i></p>	<p><b>Citas:</b></p> <p><i>“Estereotipos sociales; Estratos socioeconómicos... Ese es uno de los elementos más importantes” (Caso 1)</i></p> <p><i>“Yo he tenido colegas que te dicen yo no atiendo a nadie que no sea de Vicuña Mackena para arriba”(Caso 1)</i></p> <p><i>“La gente te dice yo quiero un nivel ABC1” (Caso2)</i></p> <p><i>“Gente de otros niveles no quiero” (Caso2)</i></p> <p><i>“Entonces las edades están dadas por las empresas en los procesos no por el psicólogo, al psicólogo le da lo mismo ” (Caso1)</i></p> <p><i>(Jefe dice)“Mira, gente entre tal edad y tal edad” (Caso 3)</i></p> <p><i>“Una vez un gerente me dijo; mire Mirta yo no quiero que me deje en esta selección , ningún negrito <u>judío</u> ni gay... le queda claro” (caso 1)</i></p> <p><i>“Me acuerdo que en algunos procesos de selección eehh, llegaron estos chicos que son adventistas, y los adventistas no trabajan los sábado, alguno de ellos decía, Señora o Señorita yo estoy súper interesado en el trabajo, yo soy súper comprometido, pero lo único que le pido es que nunca me haga venir un día sábado porque para mí el sábado es sagrado...lo conversé con el que llevaba el proceso de selección...decía estos canutos, yo no quiero ningún personaje que me ponga restricciones en el trabajo” (Caso 2)</i></p>
<p><b>Interpretación:</b></p> <p>Los estereotipos socioculturales de mayor presencia en los procesos de selección son la clase socioeconómica, la edad y la religión. Estos conforman parte de los requisitos del cargo, estén o no indicado en la política de la empresa.</p> <p>Afecta la subjetividad del experto ya que su búsqueda de postulantes no sólo deberá ser en base a identificar competencias o características personales para un eficiente rendimiento, sino que los estereotipos señalados asumen un mismo nivel de importancia, cuando tal criterio no es indicador garantizado de alto desempeño para el cargo.</p>		

## Sub-Categoría 2. Objetivo n° 1: Prejuicios personales

Definición:	Tópicos	Citas:
<p>Los prejuicios personales son elementos de mucha importancia en el proceso de selección.</p> <p>Se expresan mediante las reacciones de no soportar alguna característica del postulante o a la persona del postulante.</p> <p>Afectan el manejo subjetivo del experto debido a que muchos de ellos no tienen sentido para dejar no apto a un candidato.</p> <p>No son tan inconscientes.</p> <p>El prejuicio de apariencia es el que más influye en el psicólogo.</p>	<p><b>1. Los psicólogos prejuician sin ninguna excepción</b></p> <p><i>Definición:</i> <i>Los prejuicios personales se presentan en el proceso de la reflejados en la percepción de molestia</i></p> <p><b>2. El prejuicio de apariencia</b></p> <p><i>Definición:</i> <i>La apariencia es el prejuicio que más influye en el psicólogo al momento de la selección</i></p>	<p><i>“Prejuicio personal es uno de los elementos importantes” (Caso 1)</i></p> <p><i>“Pero a veces hay gente que de piel te molesto” (Caso 1)</i></p> <p><i>(Las personas prejuician) “Todos sin ninguna excepción” (Caso 1)</i></p> <p><i>“..... Hay algo que tú no soportas, y tú dices, a no a éste tipo lo dejo afuera , entonces eso influye”(Caso1)</i></p> <p><i>“En otra ocasión me toco un gerente, que ese lo deje no apto por apariencia, pero por otra cosa , porque este gerente llevo a la 3 de la tarde , con un traje café arrugado, con una camisa con corbata que se notaba sucia , dientes sucios y olor a trago”</i> <i>“Pero el olor a trago..... Es que es apariencia también”</i> <i>“cuando tú te dejas llevar solamente por el aspecto”</i></p> <p><i>“Apariencia....cualquier cantidad, esa es la que más influye en el evaluador”</i> <i>Caso(1)</i></p> <p><i>“No tienen sentido por ejemplo si eres moreno o morena, bajita, gordita y está postulando a secretaria no tienes ninguna razón para rechazarla” Caso 1</i></p> <p><i>“Los prejuicios también” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Sí, los prejuicios...yo creo que no son tan inconscientes” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Hay mucho prejuicio, pero al final hay un margen”( Caso 2)</i></p>
<p><b>Interpretación</b></p> <p>Los prejuicios personales del psicólogo son aquellos juicios de valor que emite previo a tener un conocimiento de la realidad observada. De acuerdo a la opinión de los psicólogos, en el contexto de selección hay mucho prejuicio. El que más afecta al experto es el prejuicio de apariencia.</p>		

### Sub-Categoría 3. Objetivo 1: Ansiedad en el desempeño de la selección

<p><b>Definición:</b></p> <p>La ansiedad es un precursor de subjetividad presente en el psicólogo laboral que ha comenzado recientemente a ejercer su profesión.</p> <p>Esta condición de inicio propende a que el experto se sienta inseguro en su rol de analista, lo cual podría incidir negativamente en el manejo subjetivo.</p> <p>El proceso de selección genera mucha ansiedad en el experto, por lo tanto, si este carece de experiencia se verá aumentado su nivel de ansiedad.</p>	<p><b>Tópicos</b></p> <p><b>1. “No estar seguro produce ansiedad”</b></p> <p><i>Definición:</i> El psicólogo que está recién comenzando a ejercer, no está seguro de lo que tiene que hacer en la selección, producto de ello tendrá una ansiedad espantosa</p> <p><b>2. “La falta de experiencia es causa ansiedad”</b></p> <p><i>Definición:</i> Un psicólogo que no cuente con experiencia laboral, se verá afectado por su propia ansiedad, trastocando su desempeño laboral</p>	<p><b>Citas:</b> (El psicólogo) “Que está recién comenzando” (caso 1)</p> <p>“ Que no está seguro de lo que tiene que hacer”(caso 1)</p> <p>“ Qué no está seguro de sus conocimientos, tienen un proceso de ansiedad espantoso”</p> <p>“ Y eso se transmite” (Caso 1)</p> <p>“Bueno también la ansiedad” (Caso 2)</p> <p>“Yo creo que es la ansiedad que te genera cubrir un cargo”(Caso 3)</p> <p>“Lo que pasa es que el tema de selección te genera mucha ansiedad”(Caso 3)</p> <p>(Precursor de subjetividad) “Ansiedad, eso es lo primero” (Caso 3)</p> <p>“La falta de experiencia”(caso 3)</p> <p>“Es muy difícil encontrar gente que se adapte y que tenga los requisitos que se piden del cargo, entonces te genera ansiedad en todo momento” (Caso 3)</p> <p>“Porque si tienes una semana para cubrir un cargo y tienes diez postulantes, no es la misma ansiedad, que si tienes la misma semana y tienes dos postulantes”(caso 3)</p>
<p><b>Interpretación:</b></p> <p>Las opiniones emitidas por las entrevistadas dan cuenta que la ansiedad hace referencia a la presencia de reacciones que movilizan la inseguridad, tanto del conocimiento teórico que presenta el evaluador como en dudar que la práctica en sí misma.</p> <p>Se aprecia que esta inseguridad es originada debido a la falta de experiencia, hecho que se liga al desconocimiento de lo que continua en la implementación del proceso.</p> <p>Las narrativas reflejan que el proceso de selección de personal es un espacio que genera ansiedad. También es una instancia que generalmente no se caracteriza por facilitar el encuentro expedito sobre el o los candidatos que la empresa exige. Las entrevistadas expresan que es difícil encontrar gente idónea, sin embargo, la experticia y la experiencia son claves para generar madurez en el cargo, manejar la ansiedad y facilitar el ejercicio.</p>		

## Categoría n°2. Objetivo2: Estrategia de manejo subjetivo

Definición:	Tópicos	Citas:
<p>Esta categoría se centra en las acciones que efectúa el profesional para reducir, la incidencia que puede tener el manejo subjetivo en las prácticas laborales.</p> <p>Estas formas se aprenden en la práctica.</p> <p>Facilitará un manejo efectivo la claridad que tenga el profesional sobre el perfil del cargo. Que asuma un compromiso constante con el tomar consciencia sobre lo que realiza.</p> <p>También se considera la importancia de contar con madurez para realizar una introspección sobre su ejercicio. Instancia que le posibilitará implementar un trabajo personal reflexivo y analítico de aquellas variables subjetivas de carácter defectuoso para un adecuado rendimiento en la selección</p> <p>Otra estrategia es trabajar en equipos de trabajo que propicien supervisión, espacios de análisis y revisión de situaciones. Si se observa error que se exponga y que se llega a acuerdos en conjunto</p> <p>La estrategia que propende a distanciar de lo subjetivo es el instrumento denominado entrevista estandarizada, pero para un efectivo resultado se requiere que el experto sepa implementar su aplicación</p>	<p><b>1. Claridad en el perfil del cargo</b></p> <p>Definición: Los psicólogos cuando tienen claridad sobre el perfil del cargo. Saben que es lo que necesita el cargo, reducen la incidencia de la subjetividad personal. Cuanto más datos, se hace fácil la pega</p> <p><b>2. Tomar de consciencia o introspección</b></p> <p>Definición: Es una capacidad de retención, reflexión y preguntarse si lo que se ha realizado esta bien</p>	<p><i>“Yo creo que la única forma de reducir y de manejar esto es teniendo en claro cuál es el perfil del cargo”(Caso 1)</i></p> <p><i>“Teniendo en claro cuál es el perfil del cargo”(Caso 2)</i></p> <p><i>“Teniendo claro que es lo que realmente se necesita” (caso 2“)</i></p> <p><i>“Que hago yo en la práctica para estar más tranquila o creer que estoy más cerca de lo que debiera ser es tener mucho más claridad a lo que se me está solicitando, a lo que me está pidiendo un proceso”(Caso 2)</i></p> <p><i>“Tú también tienes que tratar de captar que es lo que en ese trabajo y en ese contexto, que es lo que más se necesita”(Caso 2)</i></p> <p><i>”Pero sino yo debo resolver esas dudas conmigo, y al resolverlo yo manejo inmediatamente mi subjetividad”(Caso3)</i></p> <p><i>“El psicólogo debiera realizar una introspección, dónde se pregunte si lo estoy haciendo bien, estoy cumpliendo con lo que debo hacer.... es conveniente la forma que estoy” (Caso 1)</i></p> <p><i>“A tomar consciencia de todas maneras, estar consciente de que soy persona con lo cual objetivo no soy 100%” (Caso 3)</i></p> <p><i>“Abierto a la crítica, saber que nosotros estamos en un permanente crecimiento” (Caso 1)</i></p> <p><i>“Por eso cuanto más datos tú puedas ir teniendo cotejado, eehh.... se te hace más fácil la pega”(Caso 3)</i></p> <p><i>“Pero un control total de la subjetividad eehh, yo creo que las personas maduras , entendiendo la madurez por una</i></p>

<p>Finalmente, el manejo de la propia subjetividad se fortalece en la experiencia profesional</p>	<p><b>3. El manejo se aprende en la práctica.</b></p> <p>Definición: mediante el ejercicio profesional que realiza el psicólogo laboral, puede aprender a manejar su propia subjetividad. Lo cual propicia madurez en el cargo</p> <p><b>4. Controlar es trabajar en equipo</b></p> <p><b>Definición</b> Controlar la subjetividad es s trabajar en espacios de supervisión donde se dé la observación, la capacitación y el aprendizaje. Si se ve análisis equivocado hacerlo notar</p>	<p><i>capacidad de retención y de reflexión d haber hecho mucho análisis de las situaciones” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Porque una persona que es introspectiva y que es analítica, en el fondo eeehh todas estas variables las ha pensado, las ha analizado y tiene un mecanismo como para más o menos tratar de manejarlas” (Caso 2)</i></p> <p>(El manejo de la subjetividad) “Uno aprende con la práctica” (Caso 1)</p> <p><i>“Se maneja.... con madurez en el cargo” (Caso 3)</i></p> <p><i>“Yo creo que la forma de poder controlar esto es trabajando en equipo”(Caso1)</i></p> <p><i>“Que exista una especie de supervisión entre todos” ”(Caso1)</i></p> <p><i>“Cuando alguien tenga una duda, cuando alguien se entrampe, cuando uno vea que un compañero está realizando una especie de observación de crítica o de análisis equivocado... hacerlo notar” (Caso 1)</i></p> <p><i>“Qué se hagan reuniones como lo hacen los clínicos”(Caso 1)</i></p> <p><i>(Supervisor o psicólogo a cargo)</i> <i>“Revise los procesos, cuando vea algo, se produzca la observación, se produzca la capacitación, se produzca el aprendizaje de la persona”(Caso1)</i></p>
---	--	---

	<p><b>5. Entrevista estandarizada acota el riesgo</b>  Definición:  La entrevista estandarizada es un instrumento de evaluación que no permite tanta subjetividad. Posibilita acotar el riesgo debido a que dirige a la búsqueda de lo que se necesita explorar en el postulante</p>	<p><i>“Mientras más personas sean las que participen mejor...”(Caso 2)</i></p> <p><i>“Pero si tu orientas hacia tus instrumentos tu puedes jugar con mas objetividad” ”(Caso 1)</i></p> <p><i>“Puedes hacer una entrevista estandarizada, que no te permitan tanta subjetividad” ”(Caso 1)</i></p> <p><i>(Entrevista estandarizada) Este criterio va a estar un poco exento de si me gusto o no me gusto el postulante” (Caso 1)</i></p> <p><i>“Están los exámenes, los test, una serie de variables que te van acotando ese riesgo” (Caso 3)</i></p> <p><i>“Pero tú puedes reducir este ámbito como de ambigüedad en la medida que tu llegas a acuerdos” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Que se sujete el proceso en todas las etapas tu vas evaluando si vas bien, captado bien” (Caso 2)</i></p> <p><i>“En la medida en que tengas más experiencia y que lo vayas manejando, vas bajando la ansiedad, se practica”(Caso 1)</i></p> <p><i>“En la medida que voy adquiriendo experiencia voy objetivizandome”(Caso 1)</i></p> <p><i>(El psicólogo) “...va a tener ciertos elementos, ciertos criterios que tomará desde su experiencia” (Caso 2)</i></p>
<p><b>Interpretación</b></p> <p>La categoría, estrategia de manejo subjetivo hace referencia a la implementación de formas o métodos que permitan reducir la presencia de subjetividad personal en el desempeño del experto.</p> <p>Se observa una frecuencia que tiene relación en primer lugar, con que el profesional cuente con una capacidad de introspección para que pueda efectuar acciones de autocuestionamiento, autoreflexión, y autovaloración sobre las prácticas implementadas. Pues bien, para las entrevistadas esta capacidad se desprende del estado de madurez de la persona. Junto a ello se junto a ello se admite como requisito fundamental que el experto tenga una posición solida de conocimiento sobre la consistencia y aplicación de los instrumentos de evaluación y en dependencia de ello cuente con una absoluta claridad respecto al perfil del cargo. Es posible en determinadas</p>		

situaciones el experto deba preocuparse por preocuparse por recolectar antecedentes e identificar cual es la necesidad genuina concreta que requiere ese cargo de trabajo en esa empresa. Esto último demanda en el experto que se preocupe por conocer la cultura organizacional, la identidad como aquellos estamentos que guían su funcionamiento interno por lo tanto será desventajoso que este se quede en una actitud pasiva a mera aplicación del instrumento por el instrumento.

Por otra parte, las entrevistadas perciben el manejo de la propia subjetividad como una práctica de control que exige apoyos o mediaciones externas, entre ellos; contar con supervisiones en equipos de trabajo donde se propicien espacios para exponer los criterios individuales a fin de co construir acuerdos orientados a la adquisición de los objetivos que se persiguen y establecer distancia de toda incidencia subjetiva.

### Categoría n°3. Objetivo n°3: Transgresión a la ética profesional

<p><b>Definición:</b></p> <p>Transgredir la ética es cuando el psicólogo realiza prácticas que no debe, a modo de ejemplo; explorando en ámbitos de la vida del postulante, anteponer los valores personales por sobre los del postulante. Cuando el psicólogo se deja llevar sólo por el aspecto o la liviandad de los instrumentos. Ejercer abuso de poder porque se utiliza el juicio subjetivo personal (si gusta o no).</p> <p>Por lo tanto, un psicólogo que juzga a un postulante en base a algo de su comportamiento, lo cual no le parece y a la vez, si se aleja de los márgenes objetivos del instrumento. Si omite algo originado de su propia subjetividad, dándose cuenta, lo que está haciendo es transgredir, falsear la ética profesional.</p> <p>Con esto se perjudica al postulante ya que se deja como no apto, también a la empresa puesto que, tendrá un mal seleccionado, en efecto, se generaran perdidas.</p>	<p><b>Tópicos</b></p> <p><b>1.El perjudicado es el postulante y la empresa</b></p> <p><b>Definición:</b> Un psicólogo laboral cuando transgrede la ética profesional, perjudica al usuario y a la empresa, es decir, los afecta negativamente en su condición.</p> <p><b>2.Hay cosas que transgreden la ética</b></p> <p><b>Definición:</b> <i>Transgredir la ética se refleja en; faltar el respeto al postulante, abusar del poder otorgado, desconocer lo que se está tensionando. Dejar no apto aun postulante porque algo no gusto</i></p>	<p><b>Caso 1:</b></p> <p><i>“porque el único perjudicado, el único es el postulante” (Caso1)</i></p> <p><i>“Por supuesto que la empresa también pierde por que tiene un postulante mal seleccionado y obviamente que tiene perdida también” (Caso1)</i></p> <p><i>“yo creo que todas las inadecuaciones que la naturaleza humana permite” (Caso2)</i></p> <p><i>“Pueden darse muy, pero o sea de los más increíble de abuso de poder hasta abiertamente elegir tu preferencia, gente que no te caiga bien políticamente” (Caso2)</i></p> <p><i>Ahora cómo puedo yo faltar a la ética en eso, es falseando la situación, ósea omitiendo lo que yo me doy cuenta, que es mi propia subjetividad” (Caso 3)</i></p> <p><i>“Que el psicólogo tomé una determinación de dejar apto o no apto a una persona ignorando de lo que está tensionando” (Caso1)</i></p> <p><i>“Segundo que haga un abuso de poder porque esté utilizando un juicio subjetivo si le gusta o no le gusta lo que responde” (Caso1)</i></p> <p><i>“Algo que haya dicho entorpezca lo que el habitualmente está haciendo y es una crítica justa... la considera inadecuada y toma una decisión negativa, eso es transgredir la ética” (Caso1)</i></p> <p><i>“Meterse en la vida personal, o en la vida sexual, eso es transgredir la ética” (Caso1)</i></p> <p><i>“Uno no tiene porque meterse en su vida</i></p>
--	---	---



		<p><i>sexual, como le va en su vida marital, como le va ” (Caso1)</i></p> <p><i>“Que un momento determinado tus valores se pongan en aquellas cosas contrarias que te va diciendo a tus valores del propio sujeto que no tienen nada que ver” (Caso1)</i></p> <p><i>“Esas cosas transgreden la ética, cuando tú te dejas llevar solamente por el aspecto, cuando tú te dejas llevar por la liviandad de los instrumentos que tú hiciste, pero que tú elegiste para utilizarlos” (Caso1)</i></p> <p><i>“El psicólogo está... no para castigarlo, o acusarlo, eso es absurdo eso es subjetivar y faltarle el respeto al sujeto que está en frente , clínica o laboralmente” (Caso1)</i></p> <p><i>“Yo pienso por ejemplo que juzgar a una persona que está dando una prueba colectiva porque dijo tal o cual cosa porque estaba angustiado , ansioso, tenso, que se yo lo que le vino , entonces le marcaste la prueba y dijiste este lo dejo no apto” (Caso1)</i></p> <p><i>“Pero tú vas a ir directamente a buscar ...no a lo mejor ese tipo de prueba ni siquiera te da la menor señal de como es esa persona para el cargo , entonces tu pierdes, trasgredes la ética , subjetivas, perdiste toda la dimensión y la intención de la entrevista” (Caso1)</i></p> <p><i>“Entonces yo creo que la responsabilidad que uno tiene que pensar que la gente , no todo aquel que no queda trabajando no va a poder trabajar, yo creo que uno tiene que humanizar un poco con los procesos, en el sentido que no existe gente perfecta y desde la perspectiva clínica tu siempre tiendes como a ver patologías” (Caso2)</i></p> <p><i>“Tú no podi dejar a la persona sin la posibilidad de trabajar y pensar que elementos se tienen que dar para que</i></p>
--	--	--

		<p><i>esas variables negativas o más bajas como la compensas... como se pueden manejar” (Caso2)</i></p> <p><i>“Porque si tu vas al interior de una organización ,no todos los que están adentro son entre comillas gente sanita , perfecta, no.... es gente que se maneja con todas sus imperfecciones , sus pifias...”(Caso2)</i></p> <p><i>“No falta el desubicado y en este caso yo he visto caso de gente que me dice de casos de psicólogos que se aprovechan , que originan vínculos más allá de la entrevista y que se ponen en contacto con la persona y aprovechan un poco ya que ellos están tomando la decisión” (Caso2)</i></p> <p><i>“Ahora si tú estás en un entorno donde claramente atenta contra tus valores, tú no puedes trabajar ahí poh....., porque en el fondo por mucho que tengas tu esta capacidad, uno también está dentro de la línea que le acomoda” (Caso2)</i></p> <p><i>“Si estas en una empresa y yo pregunto.... ¿tengo algún manual o algunas normas antidiscriminatorias.....no tengo, con lo cual mi abanico en ese sentido es grande, o sea puedo por ejemplo contratar extranjeros, residentes por cierto, puedo contratar gentes de color , puedo contratar orientales, puedo contratar que se yooo, no tengo nada por escrito que me diga sabes que no puedes contratar aquí hombres que tengan rasgos afeminados, no me lo dice, y en el minuto que no me lo dice , soy tan objetivo que no se evalúa” (Caso 3)</i></p> <p><i>“La ética es algo que tengo así como en mi ADN, te fijas? , me cuesta materializarlo, es como no tengo que andar con una cruz para decir si soy católica” (Caso 3)</i></p>
--	--	--

		<p><i>“Por ejemplo un call center, mira nos interesa que sean puramente mujeres , sino me dicen, y me dice persona , yo asumo que puedo contratar mujeres y hombres , si yo pienso de mi lado, no sabes que yo mejor voy a llamar hombres, o puras mujeres , porque las mujeres me parecen que son mas amistosas o más dulce por teléfono, subjetivo total , y ahí sí que estoy haciendo yo mal , verdad?, ahí me está afectando mi propia subjetividad , porque ya estoy dejando un segmento que tal vez en este caso para cubrir los cargos puede ser súper bueno, pero no tiene que ver con la ética, eso, tiene que ver también con un tema netamente cultural en uno, aahh ya si viene de mi colegio es bueno, y en mi colegio habían buenos” (Caso 3)</i></p>
--	--	---

**Interpretación**

Los aspectos centrales de esta categoría propician comprender que un psicólogo transgrede la ética profesional cuando ejerce un acto humano que no debe realizar bajo ninguna excepción. Debido a que la dimensión ética es un constructo absoluto, no relativo. La cual vendría a legitimar, validar en términos morales el acto profesional, que se relaciona de forma espontanea con la naturaleza subjetiva.

Ahora, en caso de no tener conciencia del estímulo cuya naturaleza es subjetiva, el acto y la consecuencia, serán equivalentes que asumen un valor, en este terreno (transgresión a lo ético) asumen sentido de defecto o desventaja, perjudicando a las partes involucradas, entre ellas al postulante, a la organización y en última instancia el prestigio científico de la disciplina como también a la evolución del proceso personal y profesional del mismo experto.

#### Categoría 4. Objetivo n°1: La subjetividad del psicólogo laboral no es un problema

<p><b>Definición:</b></p> <p>La subjetividad según los entrevistados, es una condición que está siempre presente en la realidad que intervienen, hecho que hace difícil que éste pueda alejarse de ella.</p> <p>Al estar siempre presente, infieren que todo es subjetivo, por lo tanto, el psicólogo debe estar ahí con la subjetividad.</p> <p>Para ellos, la instancia donde el psicólogo más se subjetiva es en la entrevista.</p>	<p><b>Tópicos</b></p> <p>1.“La subjetividad está siempre presente”</p> <p>Definición <i>La subjetividad del psicólogo laboral se manifiesta a lo largo de su campo de intervención</i></p> <p>2.La entrevista subjetiva al psicólogo</p> <p>Definición <i>En la entrevista es un campo donde el psicólogo se subjetiva</i></p>	<p><b>Citas:</b></p> <p><i>“Es muy difícil alejarse de la subjetividad” (Caso 1)</i></p> <p><i>“Yo creo que la subjetividad está siempre presente” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Yo creo que no es un problema, sino una condición” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Todo es subjetivo....” (Caso 2)</i></p> <p><i>“Emmm .....yo siento que en todo momento está presente la subjetividad” (Caso 3)</i></p> <p><i>“Entonces hay que estar presente ahí con el tema de la subjetividad”(caso 3)</i></p> <p><i>¿Dónde se subjetiva el psicólogo? más en la entrevista”(caso1)</i></p> <p><i>“Porque cualquier psicólogo que evalúe a otro, de por sí va hacer subjetivo”(Caso 2)</i> <i>(en la entrevista)”Le estoy poniendo un poco más de interés en esta persona que a la otra” (caso3)</i></p> <p><i>“Subjetividad u objetividad no es ni bueno ni malo, es un dato”(Caso 3)</i></p>
<p><b>Interpretación:</b> Los psicólogos entrevistados perciben que la subjetividad es la forma en que acotan la realidad.</p> <p>Todas concuerdan con que es algo que está siempre presente en la realidad, por lo tanto estará siempre en el ejercicio laboral.</p> <p>Esta mediada por los valores personales, los intereses, el filing, aspectos culturales, experiencias de vida, la percepción y el sentido o significado personal que se brinda a la realidad vivenciada o recordada. A partir de esto, movilizandando apreciaciones que en algunos casos se reflejan en que el profesional active mayor o menor interés en la entrevista laboral como determinada persona.</p> <p>En ella inciden diversos factores, que surgen desde la propia experiencia del profesional, factores de la organización y aspectos del postulante.</p> <p>Considerando que en la práctica la subjetividad siempre está presente, es fundamental tomar consciencia de ella, ya que si no se maneja podría afectar el desempeño profesional, en términos de teñir los criterios objetivos, parámetros que establecen la dirección hacia la eficiencia y calidad de la tarea.</p>		

## **Análisis de contenidos**

Los cuadros anteriores reflejan el análisis de opinión en base a los contenidos otorgados por las expertas que conformaron la muestra, en virtud de ello, se observa la evidencia de precursores de subjetividad, entre ellos estereotipos socioculturales, en específico el nivel socioeconómico, pasa a ser una variable de frecuencia que incide en el manejo subjetivo del psicólogo. El estudio devela que tal precursor se instala por la jefatura de la empresa, actuando como criterio de exigencia tanto para el postulante como para el psicólogo. En relación a ello las entrevistadas dijeron: **“Estereotipos sociales; Estratos socioeconómicos.... Ese es uno de los elementos más importantes” (Caso 1). Otra entrevistada expresa: “La gente te dice yo quiero un nivel ABC1.... Gente de otros niveles no quiero” (Caso2)**

Se observó que, la variable estrato socioeconómico, asume un lugar de significativa importancia para la organización. Así instala esta categoría como parte de los requisitos en el postulante: ***“Yo he tenido colegas que te dicen yo no atiendo a nadie que no sea de Vicuña Mackena para arriba”(Caso 1). “La gente te dice yo quiero un nivel ABC1” (Caso2)***

Respecto a los prejuicios, la apariencia es un indicador que aparece con mayor presencia. Tal variable incide en los juicios que elabora el psicólogo como en la decisión de dejar apto o no a un candidato.

De manera conjunta, las entrevistadas acuerdan que la subjetividad está siempre presente, que todo en la realidad es subjetivo. ***“.....Yo creo que la subjetividad está siempre presente esto que uno puede distinguir entre subjetividad y objetividad es muy frágil... me queda clarísimo que en el fondo eeh la percepción que uno tenga eeh es subjetiva y por ende limitada, o sea yo saco mi apreciación pero sin duda quedas limitada a algunos aspectos, te fijas, pero ahora yo para poder que hago yo en la práctica para estar más tranquila o creer que estoy más cerca de lo que debiera ser es tener mucho más claridad a lo que se***

*me está solicitando , a lo que me está pidiendo un proceso, ok mira que es esto lo que necesitamos bueno eso llevarlo tratar de traducirlo finalmente en cosas bien concretas, en comportamientos, en actitudes en que tu finalmente puedas elegir a una persona a ese tramo a ese estándar”(Entrevistada 2).*

Dada la condición que “la subjetividad está siempre presente” es fundamental para un psicólogo laboral tener conciencia de ella, realizar un trabajo de introspección que le permita darse cuenta de ella, simultáneamente que aplique un manejo adecuado sobre ella. De no ser así, la subjetividad puede sesgar la mirada del experto, generando efectos en distinto orden. Los efectos de modo directo recaen en el postulante y en la organización pues ésta última tendrá que adoptar a un mal seleccionado, a la larga esto se traduce en pérdidas para la empresa y dejar sin trabajo a otro postulante con condiciones más adecuadas. **“Porque el único perjudicado, el único es el postulante..Por supuesto que la empresa también pierde por que tiene un postulante mal seleccionado y obviamente que tiene perdida también” (Entrevistada1)**

Para los profesionales, la ansiedad es una variable que incide en el manejo de la subjetividad, la cual sería una causa por la falta de experiencia y de la presión que instala el proceso de selección.

En esta línea, para las expertas la experiencia laboral otorgaría madurez en el cargo y en consecuencia manejo de la ansiedad personal.

Ahora bien, para establecer un adecuado manejo de la subjetividad, se deduce que es posible mediante el darse cuenta. Darse cuenta, acto respaldado por un equipo de trabajo. Es decir, que la selección se realice de forma en conjunto con los agentes implicados (supervisores, jefes y otros psicólogos).

Otro criterio es que el psicólogo participe en la descripción del cargo y que si se requiere capacitar en esta área, se realice. Ante todo que tenga claridad de lo que se pide “... **“porque**

*una persona que es introspectiva y que es analítica, en el fondo eeehh todas estas variables las ha pensado, las ha analizado y tiene un mecanismo como para más o menos tratar de manejarlas” (Caso 1)*

*“Que hago yo en la práctica para estar más tranquila o creer que estoy más cerca de lo que debiera ser es tener mucho más claridad a lo que se me está solicitando, a lo que me está pidiendo un proceso”(Caso 1)*

*“Cuando nosotros tratamos de ser más objetivos, lo que tenemos que hacer es lo que yo te decía, o sea , tratar de llegar a un acuerdo de tener que ser mucho mas..eehh...ir más juntos en términos de que es lo que nosotros esperamos, ya, .o sea tanto quien solicita un proceso como quien lo lleva ....Pero un control total de la subjetividad eeeh, yo creo que las personas maduras , entendiendo la madurez por una capacidad de retención y de reflexión d haber hecho mucho análisis de las situaciones, de lograr separar cosas personales de los contextos, porque una es tu postura y la otra es una visión cierto de un grupo que quizás tu no la compartes pero eres capaz de respetarla, entiendes...” (Caso 1)*

En otra perspectiva, se analizó la dimensión de lo ético. Los efectos éticos que se producen por el manejo inadecuado de la subjetividad o teniendo consciencia de ella, el manejo no fue efectivo. Se encontró la evidencia: “ansiedad”. La ansiedad moviliza inseguridad y perturba el desempeño.

También se ve implicada en relación a la falta de experiencia, ya que, por falta de experiencia se desconozca el uso pertinente de un instrumento, se alteren los resultados, castigando al postulante, pues los datos se subjetivan. *“Ahora como puedo yo faltar a la ética en eso, es falseando la situación, ósea omitiendo lo que yo me doy cuenta, que es mi propia subjetividad”. (Caso3)*

*“Que el psicólogo diga, o sea perdón toma una determinación de dejar apto o no apto a una persona ignorando de lo que está tensionando.... segundo que haga un abuso de*

*poder porque esté utilizando un juicio subjetivo si le gusta o no le gusta lo que responde....De que a lo mejor algo que haya dicho entorpezca lo que el habitualmente está haciendo y es una crítica justa... la considera inadecuada y toma una decisión negativa, eso es transgredir la ética” (Caso 1)*

*“Meterse en la vida personal, o en la vida sexual, eso es transgredir la ética , uno no tiene porque meterse en su vida sexual, como le va en su vida marital, como le va con los...”*

*“Que en un momento determinado tus valores se pongan en aquellas cosas contrarias que te va diciendo a tus valores del propio sujeto que no tienen nada que ver.....Entonces esas cosas yo creo transgreden la ética, cuando tú te dejas llevar solamente por el aspecto, cuando tú te dejas llevar por la liviandad de los instrumentos que tú hiciste, pero que tú elegiste para utilizarlos” (Caso1)*

*“El psicólogo está .... No para castigarlo, o acusarlo, eso es absurdo eso es subjetivar y faltarle el respeto al sujeto que está en frente, clínica o laboralmente” (Caso1)*

*“Yo pienso por ejemplo que juzgar a una persona que está dando una prueba colectiva porque dijo tal o cual cosa porque estaba angustiado , ansioso, tenso, que se yo lo que le vino , entonces le marcaste la prueba y dijiste este lo dejo no apto” (Caso 1)*



## CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

La función del Psicólogo laboral a lo largo del proceso de selección de personal tiene por finalidad elaborar una preselección de candidatos con carácter de competentes proyectados para un efectivo desempeño en un puesto de trabajo.

En la búsqueda de postulantes que cuenten con las competencias solicitadas se manifiesta su propia subjetividad. El impacto del manejo subjetivo del psicólogo podría afectar el levantamiento de los datos de la entrevista, su análisis, interpretación y sus conclusiones, ya sea, estableciendo una recomendación errónea de un candidato idóneo, o que se rechace a un candidato más idóneo que otro preseleccionado.

En este contexto se insertó esta investigación, definiendo como interrogantes de estudio: **¿Cuáles serán los precursores de subjetividad que afectan la ética profesional del psicólogo laboral, en un proceso de selección de personal, en consecuencia, alteran su ejercicio profesional?. ¿Cuáles serán los efectos éticos que surgen del manejo subjetivo del propio experto?.**

En virtud de los resultados construidos se identificó la presencia de precursores de subjetividad que tienden a teñir o sesgar, otorgando subjetivación a los resultados que produce el experto. De estos destacan: El prejuicio de apariencia, la inmadurez del psicólogo, la ansiedad y la falta de experiencia.

A partir del análisis a las narrativas entregadas, se determina que la subjetividad es un fenómeno que está siempre presente en el campo donde se inserta el psicólogo. Ésta misma asume diversas expresiones y consecuencias a lo de largo de la puesta en marcha del proceso de selección. Las fases identificadas como contenedora de estos afectos son; levantamiento de los datos de la entrevista, su análisis e interpretación, y sus conclusiones.

Ahora, el impacto final puede ser una pérdida de oportunidad de captar un recurso humano idóneo o propiciar una incorrecta predicción del desempeño del candidato preseleccionado, si éste es incorporado a la organización, hecho que en definitiva acarrearía un desempeño negativo en términos de rendimiento, así se influiría desventajosamente en el clima laboral o la imagen interna o externa de la empresa.

Desde una interpretación ética, al observar un impacto negativo en el postulante, se asume como evidencia de transgresión a la ética de ese sujeto y de la ética profesional.

Otras formas que adopta la subjetividad están generadas por características del profesional y otras por la experiencia de trabajo. De los aspectos propios del analista se identificó la presencia de inmadurez, la falta de experiencia, el desconocimiento ante el uso pertinente de los instrumentos de evaluación. En este contexto, distanciará de lo subjetivo si el psicólogo presenta claridad sobre el perfil del cargo y sobre lo que demanda ese puesto de trabajo. A la vez, conocer la cultura organizacional, el detalle de los componentes del proceso de selección; entre otros, saber cuando existe una adecuada descripción y especificación del cargo o; cuando los instrumentos de evaluación que utiliza la organización no son seleccionados en correspondencia con la necesidad o bien están mal diseñados.

Otra forma que afecta el manejo de la subjetividad, deviene de la organización. Muchas veces la empresa establece una inadecuada forma de descripción y especificación de los requisitos del cargo, sumado a ello una inefectiva forma de la jefatura de realizar el reclutamiento y/o modo de desarrollar la entrevista al o los candidatos. La inexistencia de una política antidiscriminatoria o de un documento que defina claramente los aspectos que comprometen la dimensión ética.

Por último, el análisis realizado constata que una de las formas para lograr un manejo positivo de la subjetividad, es mediante los siguientes aspectos: La experiencia laboral, la madurez que permita encaminar un proceso (introspección) reflexivo respecto a la toma de

consciencia sobre los precursores que inciden en el terreno práctico, el conocimiento del proceso de selección, el dominio de cada uno de los instrumentos de evaluación. La sensibilidad ante el ejercicio que se realiza, humanizar con los postulantes (todos tienen derecho de trabajar). Esforzarse por omitir el criterio clínico con el que se tiende a categorizar patologías de forma radical y tajante.

Finalmente en materia humana no existe un sujeto 100% perfecto o 100% psicológicamente sano.

No perder de vista que la fase de la entrevista es la instancia donde más se subjetiva el psicólogo. Ante esta escena, la forma de intervenir es acercarse a los datos, a los instrumentos de medición y si es necesario formarse profesionalmente sobre los ámbitos desconocidos o de débil manejo.

### **Relación de los resultados con la hipótesis de trabajo**

Los resultados de la investigación permiten validar aspectos del supuesto de estudio planteado en la primera etapa de trabajo, a la vez se recogen datos que no afirman la realidad como se expuso. En términos descriptivos se señaló : *“el psicólogo laboral al implementar un proceso de selección, pondrá en juego de manera consciente o inconsciente su propia subjetividad, la cual, podría afectar su ética profesional, en consecuencia su acción profesional.*

*A lo largo de la realización del proceso de selección de personal, se cree que la subjetividad personal del psicólogo, en determinados momentos podría tomar mayor fuerza. A modo de supuesto, se estima que estas instancias se generan cuando se exige al psicólogo un mayor uso de la observación sobre el comportamiento del postulante. En tanto, se considera que durante la implementación de la entrevista laboral, es un momento donde se requiere mayor uso de la observación. Esto se cree así, debido a que cuando se requiere de la observación, la realidad observada es construida a partir de las representaciones sociales que sostiene el experto en su fuero interno, a ello otorgará*

*significados que son mediados por elementos que no son parte exclusiva del terreno de lo objetivo. En este espacio, se hace más presente el criterio personal subjetivo del psicólogo laboral, que la aplicación rigurosa de categorías técnicas”*

Relacionando los resultados y éste supuesto, se infiere una correspondencia entre el supuesto y lo que sucede en la realidad. Ya que, los datos arrojan que el espacio donde más se subjetiva el psicólogo es en la entrevista.

Otro supuesto fundamental fue suponer que la subjetividad se conforma de aspectos que no están al dominio del experto. Que aunque exista la presencia de un trabajo de introspección consciente, existe la posibilidad que se subjetive la mirada, en efecto, la práctica. ***“La subjetividad del psicólogo laboral pasaría a catalogarse como un problema en la selección de personal, ya que, trastocaría desventajosamente el proceso de recomendación de rechazo o preselección. Se transgrediría el código de ética de la escuela de psicólogos, particularmente los principios de; “Integridad, Respeto por los derechos, dignidad de las personas y el Principio de responsabilidad social”***

Suponer que la subjetividad pasaría a ser un problema, es una afirmación errónea. Los resultados se contraponen a tal afirmación dado que la subjetividad existe para algo, tiene un lugar definido y esencial en la práctica. Entonces al referirse a problema más bien podría exponerse brindando otro significado correlativo entre causa real e impacto. Así, podría atribuirse que más adecuado es decir: “la subjetividad personal del experto lo distancia de lo objetivo, por lo cual se requiere un efectivo manejo de ella. Sí no es así, se propende a incidir en las variables que entran en juego, lo que a su vez podría desencadenar en estímulos que movilizan prácticas perjudiciales para el perjudican usuario y la organización.

## Otros hallazgos

La investigación ha generados antecedentes empíricos para decir que se encontraron nuevas evidencias o hallazgos. que corresponden a factores que pueden ejercer una influencia sustancial en el ejercicio de la disciplina, Con esto se alude a la siguiente relación: ***produce ansiedad y esta última activa la presencia de precursores de subjetividad.*** Como también : **“La ansiedad se maneja con la madurez en el cargo”**. Estos registros que fueron entregados por nuestras entrevistadas, invitan a afirmar que la madurez del cargo es un efectivo mecanismo de control sobre la subjetividad personal. Eventualmente, se asimila que aquellos sujetos que no cuentan con madurez en el cargo presentarían un mayor sesgo profesional, por lo tanto no contarían con un manejo sobre su propia subjetividad. Generando efectos significativos en el usuario, se transgrede la ética profesional y se afecta el funcionamiento de la organización.

En este espectro se encontrarían los recién egresados y titulados de la carrera de psicología o analistas de otras disciplinas que realizan selección de personal.

Frente a esta panorámica se instalan nuevos supuestos de investigación, dejando espacios para el surgimiento de nuevas interrogantes de estudio, ya que se evidencia el dato de la experiencia v/s inexperiencia. Este antecedente extendido a la dimensión de la ética, desprende la urgencia de extender la formación académica articulando los paradigmas que hoy por hoy se admiten como dos mundos indivisibles; “la ética y la subjetividad del comportamiento” (ética aplicada desde el enfoque de la subjetividad). Ello exige un diseño de formación que involucre a ambos paradigmas en dos niveles, es decir, la subjetividad y la ética profesional integrando el ámbito de la abstracción y la praxis.

En el plano ético, específicamente en lo que respecta el código de ética de la escuela de psicólogos. Se sugiere rastrear las formas que define la entidad para controlar el cumplimiento de los principios establecidos. Conocer qué hace en caso de incumplimiento

de tales principios. Conocer que estrategias aplica para reguardar el cumplimiento de lo la ética profesional en relación al manejo subjetivo que ejerce el psicólogo.

Por último en el ámbito organizacional, generar espacios de diálogos para pensar un proceso de selección mediante reuniones técnicas, donde todos los agentes involucrados participen en los procesos de análisis del cargo y proceso de recomendación o rechazo, así en conjunto se analizan los aspectos y se decide en conjunto.

Entre las variables ansiedad y falta de experiencia se da una directa relación causal y de dependencia, es decir, los expertos expresaron que la ansiedad es ocasionada por la falta de experiencia, por falta de conocimiento del instrumento o del proceso en sí. Tal ansiedad se resuelve manejándola mediante la experiencia.

Si se plantea que la experiencia es dato relevante para el desempeño laboral en los procesos de reclutamiento y selección y, para no transgredir lo ético, sería admitido pensar: “Aquellos profesionales recién titulados tiñen los procesos de selección a causa de la ansiedad manifiesta, ya que no cuentan con experiencia, en consecuencia se dan significativos efectos en cada una de las partes implicadas”. Se quiera o no estos efectos transgreden la ética profesional.

En la línea de lo ético se identificó que los efectos éticos propenden a generarse: Ejercer abuso de poder sobre el postulante, mediante la práctica de explorar en aspectos de la vida personal que no tienen correspondencia con lo que el cargo solicita. Faltar el respeto a la persona del postulante, ya sea por prejuicio de apariencia, donde por el solo juicio se deja no apto al cargo (de presencia el usuario no cae bien al psicólogo).

Al considerar el lugar que se otorga al psicólogo “agente de cambio” es responsable de velar por el bienestar de un sujeto, entonces si la subjetividad propicia un sesgo en los datos de un candidato, es factible que transgreda su bienestar en términos de dejarlo sin trabajo.

Pues bien, con el propósito de pensar en caminos que posibiliten guiar solución al problema, se consideran los resultados en correspondencia del objetivo específico número dos. En este sentido la percepción de los entrevistados constata que un manejo efectivo sobre la propia subjetividad es posible en primer lugar a través de un trabajo de introspección, por medio del cual el experto pueda tomar consciencia de aquellos precursores que podrían incidir en tal práctica. Junto con esto formarse, capacitarse, aprender. Tener absoluta claridad sobre lo que solicita la consultora o la organización. Conocer la forma efectiva de para implementar los instrumentos de evaluación.

Entre otras estrategias, instalar el modelo de equipo que opera en el contexto de la psicología clínica. En este espacio, que la selección no quede al alero sólo del psicólogo sino que se realice en equipo y se construyan discusiones estableciendo acuerdos.

Dado estos resultados, tal como se expuso en la problematización de éste estudio, la psicología no se puede quedar en el umbral de los hechos, debe pensar en prácticas hacia el cambio. Por lo tanto, se sugiere replantear la realidad donde surge, se manifiesta y desarrolla el fenómeno de la subjetividad, con el fin de dar respuesta, pero integrando los dos ámbitos que se encuentran –subjetividad y ética-.

En las organizaciones, proponer en la medida que sea posible, instancias que posibiliten pensar en la *necesidad* de trabajar en equipo sobre el proceso de selección. Ya que si en las empresas no está la necesidad, se realice lo que se realice no tendrá sentido.

Que las empresas asuman como parte de la cultura organizacional una política antidiscriminatoria. Que las prácticas informales se regulen mediante una política de selección y reclutamiento que norme las prácticas que generan el proceso.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada Paulina Ochoa y Del lago Cuvertino G. (2011) Tesis para optar al título profesional de psicólogo, “El psicólogo laboral en su rol de entrevistador y el manejo de su propia subjetividad en la instancia de la entrevista laboral”. (1ra edición). Santiago Chile. Ed. Universidad de Artes de Ciencias y Comunicación
- Cataldo, G. (1998) La administración Industrial en la industria de las manufacturas. Santiago. Ed. Marco Polo.
- Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Edición Atlas, S.A.
- Cordero A. La Evaluación psicológica en el año 2000. Recuperado el 20 de Julio de 2011, de <http://books.google.cl>.
- Devereaux (1967). G. From anxiety to method in the Behavioral Sciences.
- Du Toit F. (1995, 1998) Uncertainty in Scientific Research. University of Stellenbosch, Sudáfrica.
- Echeverría G. (2005) Análisis cualitativo por categorías. Santiago,Chile:Edición Universidad de humanismo Cristiano.
- Enria G., Staffaloni C. (1995). El concepto de subjetividad en los Programas de Salud. Argentina: Ensayo Universidad Nacional de Rosario.
- Gadamer, H. (1977). Fundamentos de una hermenéutica filosófica. Salamanca: Sígueme.
- Guinsberg, E (1998). Subjetividad, El problema de la definición. Recuperado el 20 de mayo de 2011 de <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/subjetividad.pdf>.
- Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional. Buenos Aires: Ediciones Paidós,
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista (2003). Metodología de la investigación. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Khaler E. (1943, 1998), en Historia Universal del Hombre. México: FEEM, 19vna



Edición.

- Howard & Warren (1948). Diccionario de Psicología. Ediciones EFE.
- INE. <http://www.ine.cl/home.php>. visitada el 10 de septiembre de 2011.
- León Andrea M. (2006). Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología “Estudio exploratorio y descriptivo sobre la incidencia o impacto en el autoconcepto de sujetos que han experimentado continuos rechazos de selección, sin retroalimentación posterior”. Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- RAE (2012) Diccionario on line de la Real Academia Española de la lengua.
- Richino, S. (1996) Selección de Personal. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Rojas Y., Cabrales G., Gregorio O., Santos, M. y Molina, A.M. (2004). La ética: un nuevo reto para el profesional de la información en el siglo XXI. Recuperado el 20 de septiembre de 2011 de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n2/aci10204.pdf>.
- Valles, M.S. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid: Síntesis.
- Werner T., Wilhem W. (1981). Diccionario de Psicología. Ediciones Herder.
- Weber M. (1919). El Político y el Científico. México D.F: Nueva Realidad.
- Wadeley A. y Blasco T. (1995). La ética en la investigación y la práctica psicológica. Barcelona: Ariel, S.A.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **PAUTA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA**

### **Entrevista Semi-estructurada**

1. ¿Cree usted que la subjetividad del psicólogo puede ser un problema en la selección de personal? ¿Por qué sí o por qué no (según corresponda)?
2. En ese mismo contexto, y de acuerdo a su experiencia, ¿De qué forma concreta cree usted que la subjetividad podría afectar la selección de personal? ¿Cuál(es) podría(n) ser la(s) razón(es)?
3. ¿Le parece que el psicólogo laboral podría manejar su propia subjetividad? ¿Cómo?
4. ¿Qué aspectos de la ética profesional cree usted se podrían transgredir, si un psicólogo no cuenta con un control de su propia subjetividad?
5. A continuación enunciaré un listado de factores que habitualmente se han señalado como precursores de subjetividad. ¿Cuál o cuáles cree usted, podrían considerarse como causa principal de alteración en la subjetividad personal del psicólogo laboral?
  - a) Prejuicios personales
  - b) Estereotipos sociales hacia el postulante;
    - estrato socioeconómico,
    - apariencia
    - rasgos de personalidad
    - lugar del estudio
    - nivel académico
    - comuna dónde vive
    - capacidad de comprensión y expresión de pensamientos, ideas y emociones
    - edad
    - sexo
    - nacionalidad
  - c) Ansiedad
  - d) Falta de experiencia en la implementación de instrumentos

## **ANEXO 2**

### **RESUMEN DE CITAS**

## SELECCIÓN DE CITAS

### Citas:

#### Caso 1

*“¿Dónde se subjetiva el psicólogo? ...más en la entrevista”*

#### Caso 2:

*“Yo creo que la subjetividad está siempre presente”*

*“En la práctica hay bastante de subjetivo”*

*“Quien finalmente esta tasando la situación es una persona y esto le quita el carácter objetivo”*

*“Pero en la selección, o sea tú dices inconscientemente muchísimas, pero consciente también”*

*“La percepción que uno tenga eehh es subjetiva y por ende limitada”*

*Todo es subjetivo pero no subjetivo en términos de racional sino que es subjetivo en términos de ...digamos como acotas tú la realidad”*

*“Porque cualquier psicólogo que evalúe a otro, de por si va hacer subjetivo, porque va a tener ciertos elementos, ciertos criterios que tomara desde su experiencia”*

*“Y te diría que al final da lo mismo el profesional o la persona que haga el proceso, sino que yo creo que siempre va haber subjetividad de personas que se evalúan entre ellas “*

*“Cuando eliges la gente con quien trabajas es gente que tú sientes que está respaldando tus valores te fijas.... ya sea en la apertura, ya sea en el respeto, en todo”*

*“Hay una afinidad natural con personas que sean más parecidas a ti”*

*“Desde el momento que vas a tomar una decisión de trabajar con cierto tipo de gente probablemente es porque se parecen a ti y es algo que tú valoras”*

#### Caso 3:

*“Emmm .....yo siento que en todo momento está presente la subjetividad”*

*“Entonces hay que estar presente ahí con el tema de la subjetividad, de todas maneras*

*“Entonces en todo momento hay que estar eehh... repasando el tema de la subjetividad”*

*“Subjetividad u objetividad no es ni bueno ni malo, es un dato”*

*“La subjetividad tiene que ver con que tú llegas por ejemplo, y eres la hermana de mi amigo, entonces ya me caíste bien”*

*“En la entrevista me estoy dando cuenta que estoy aburrída, porque estoy aburrída, me estoy dando cuenta que le estoy poniendo un poco mas de interés en esta persona que a la otra, por qué, porque es lunes en la mañana o porque es viernes en la tarde y me quiero ir”*

#### Caso 1:

*“Esteretipos sociales; Estratos socioeconómicos.... Ese es uno de los elementos más importantes”*

*“Yo he tenido colegas que te dicen yo no atiende a nadie que no sea de Vicuña Mackena para arriba.*

*“y tenemos prejuicios porque si yo vengo de clase alta, todos los que tienen un nivel socioeconómico bajo son de población”*

**Caso 2:**

*“Porque hay veces que la gente te dice yo quiero un nivel ABC1 y gente de otros niveles no quiero”*

*“Y tú sabes que claramente no quieren gente que no esté dentro de ese nivel social”*

*“Pero las empresas prejuician..... ¿y por qué prejuician? Porque muchas veces echan al que es más caro y toman 2 por 1 o 3 por 1 , entonces dicen por esta persona de 2500.000 voy a tomar unos cabritos jóvenes por \$700.000 entonces ellos piensan que 3 hacen lo que 1 hace”*

*“entonces las edades están dadas por las empresas en los procesos no por el psicólogo, al psicólogo le da lo mismo ”*

*“subjetividad u objetividad no es ni bueno ni malo, es un dato”*

*Caso 3: “tomo un cliente y el cliente me dirá , mira quiero personas, quiero que tengan tal edad”*

**Sexo**

**Citas**

**Caso 1:**

*“y lo mismo por ejemplo con el sexo eso también te lo da la empresa...”*

*Caso 3: “por ejemplo un call center, mira nos interesa que sean puramente mujeres “*

*“de repente hay gente que te dice no quiero mujeres o quiero puras mujeres , o sabe que quiero hombres nomas , el cliente manda”*

**Establecimiento donde estudio el postulante**

**Citas**

**Caso 1:**

*“De hecho en los procesos de selección, la gente se fija de que universidad proviene y dependiendo de eso, los curriculum son dejado a un lado y quedan como en espera...”*

*“si eres de la Gabriela Mistral, si eres la Diego Portales , pero si eres de la USACH o de la Central para allá”*

**Caso 2:**

*“O de repente dicen quiero gente que haya estudiado en tal o cual universidad”*

*“Ahora también podría exigirte.... así es el criterio, pero si ellos persisten y quieren de esa universidad”*

**Caso 3:**

*“Como que sea la universidad donde yo estudie”*

**La comuna**

**Citas:**

**Caso 1:**

*“La comuna, olvídate .....si viene de ahí ...la Pincoya”*

yo tomo un cliente y el cliente me dirá , mira quiero personas que vivan en tales comunas , quiero que tengas tal edad

**Citas:**

*Caso 1: “yo nunca me voy a olvidar de un coronel de ejército me mando el aviso para que se presentaran las niñas de la Escuela Militar femenina las hizo formarse en fila... de repente empezó, pase al frente usted .....otro paso al frente usted..... la selección la hizo porque él pensó que estas niñas altas, buenas mozas iban a lucir mejor el uniforme”*

*“..una vez un gerente me dijo mire Mirta, yo no quiero que me deje en esta selección , ningún negrito... le queda claro”*

**Caso 2:** “esto de por ejemplo que en los trabajos , no quiero un gallo que tenga pelo largo, y porque no? , noo pro que es hipiento , anda como ediondo, no se baña”

**Caso 3:** “Puede que me digan, mira gente entre tal edad y tal edad, hombres o mujeres con tal apariencia física, estoy de acuerdo o no estoy de acuerdo en lo personal”

**Citas:**

**Casi 1:**

*“una vez un gerente me dijo mire Mirta, yo no quiero que me deje en esta selección, ningún gay”*

**Estereotipo religioso**

**Cita:**

**Caso 1:**

*“Una vez un gerente me dijo, mire Mirta, yo no quiero que me deje en esta selección ningún judío”*

**Caso 2:**

*“Me acuerdo que en algunos procesos de selección eehh, llegaron estos chicos que son adventistas, y los adventistas no trabajan los sábados , entonces me acuerdo que alguno de ellos decía , Señora o Señorita yo estoy súper interesado en el trabajo , yo soy súper comprometido, pero lo único que le pido es que nunca me haga venir un día Sábado porque para mí el sábado es sagrado, y después lo conversábamos con el que llevaba el proceso de selección y decía estos canutos , yo no quiero ningún personaje que me ponga restricciones en el trabajo”*

*“Entonces es como que hay mucho prejuicio , pero mucho prejuicio pero al final hay un margen”*

**Manejo subjetivo**

**Caso 2**

*“Pero tú puedes reducir este ámbito entre comillas como de ambigüedad en la medida que tu llegas a acuerdos y por lo tanto vas involucrando a que se sujete el proceso en todas las etapas tu vas evaluando si vas bien si ha captado bien”*

*“Pero un control total de la subjetividad eehh, yo creo que las personas maduras, entendiendo la madurez por una capacidad de retención y de reflexión d haber hecho mucho análisis de las situaciones, de lograr separar cosas personales de los contextos, porque una es tu postura y la otra es una visión cierto de un grupo que quizás tu no la*



*compartes pero eres capaz de respetarla, entiendes...”*

*“Porque una es tu postura y la otra es una visión cierto de un grupo que quizás tu no la compartes pero eres capaz de respetarla, entiendes”*

*“la vida tiene mucho de subjetivo mucho de subjetivo y hay que aprender a manejarse con la subjetividad”*

*“Porque una persona que es introspectiva y que es analítica, en el fondo eeehh todas estas variables las ha pensado, las ha analizado y tiene un mecanismo como para más o menos tratar de manejarlas”*

*“Que hago yo en la práctica para estar más tranquila o creer que estoy más cerca de lo que debiera ser es tener mucho más claridad a lo que se me está solicitando, a lo que me está pidiendo un proceso”*

*““Cuando nosotros tratamos de ser más objetivos, lo que tenemos que hacer es lo que yo te decía, o sea, tratar de llegar a un acuerdo de tener que ser mucho mas...eeehh...ir mas juntos en términos de que es lo que nosotros esperamos, ya, .o sea tanto quien solicita un proceso como quien lo lleva cada uno debiera estar como es bastante...ehhh. claro de que es lo que estamos solicitando”*

*“Tú también tienes que tratar de captar que es lo que en ese trabajo y en ese contexto, que es lo que más se necesita”*

### **Caso 3:**

*”Pero yo debo resolver esas dudas conmigo, y al resolverlo yo manejo inmediatamente mi subjetividad”*

*“En la medida en que tengas más experiencia y que lo vayas manejando, vas bajando la ansiedad, se practica”*

*“En la medida que voy adquiriendo experiencia voy objetivizandome yo también, voy como evaluándome que me paso”*

*“si me tomo un tiempo después de cada entrevista”*

### **Ética**

#### **Citas:**

##### **Caso 1:**

*“Y cuando dentro del proceso de la entrevista lo que uno tiene que generar es la pregunta qué tengo que hacer... hacia dónde voy... cuál sería mi trabajo... cual es la característica de este puesto.... En qué me podría entrapar...Qué es lo que me puede proporcionar esto....*

*“El psicólogo debiera realizar una introspección, dónde se pregunte si lo estoy haciendo bien, estoy cumpliendo con lo que debo hacer.... es conveniente la forma que estoy”*

*“Yo creo que la forma de poder controlar esto es trabajando en equipo”*

*“Que exista una especie de supervisión entre todos, de tal manera en que cuando alguien tenga una duda, cuando alguien se entrampe, cuando uno vea que un compañero está realizando una especie de observación de crítica o de análisis equivocado... hacerlo notar”*

*“qué se hagan reuniones como lo hacen los clínicos”*

*“ ... de repente el psicólogo que está a cargo de los que están trabajando o el supervisor, ojala revise los procesos, de tal manera que cuando vea algo se produzca la observación, se produzca la capacitación, se produzca el aprendizaje de la persona”*

*“ser abierto a la crítica y de saber que nosotros estamos en un permanente crecimiento y la necesidad de aprendizaje sobre la actitud de las personas”*

*“entonces uno tiene que aprender...”*

*“yo siempre le digo a mis colegas y a mis alumnos, la que no sabe se va a estudiar, tenga la edad que tenga”*

*“pero si tu orientas hacia tus instrumentos tu puedes jugar con mas objetividad”*

*“puedes hacer una entrevista estandarizada, que no te permitan tanta subjetividad , entonces vas a quedarte con aquello que requieres del sujeto y lo que tus pruebas te dicen , y el criterio que tu vas a utilizar, y este criterio va a estar un poco exento de si me gusto o no me gusto el postulante”*

*“pero nunca que uno sea el que diga, porque no, es demasiada responsabilidad, tiene que haber una decisión compartida entre tú y la jefatura que te haya pedido el recurso, pero yo creo que mientras más personas sean las que participen mejor...”*

*Caso 3: “están los exámenes, los test, una serie de variables que te van acotando ese riesgo”*

*“yo me objetivo y no le pregunto, ni lo miro, para que ni piense que el psicólogo me está diciendo o en la cara que puso , de manera de no preocuparlo al otro, porque obviamente que tiene que haber una entrevista que tiene que ser más amena”*

*“me tengo que objetivar al cargo que tengo que seleccionar, hacia la competencia, al requisito la habilidad que está planteando el cargo.... que objetivamente el sujeto lo está mostrando , y eso yo lo puedo objetivar a través de las respuestas que me va dando y desde las pruebas objetivar y sacar solamente lo que yo requiero”*

*“por eso que hay que tener muy pero muy claro las características del lugar donde uno va a trabajar*

*“por eso que yo no soy de la idea a que gente externa haga la selección , porque de repente no conocen los contextos no conocen los valores, no conocen la sutileza de la organización, a no ser que exista una buena entrevista una buena preparación”*

*“yo creo que la única forma de reducir y de manejar esto es teniendo en claro cuál es el perfil del cargo , que es lo que realmente se necesita, como un conocimiento más profundo de las variables, todo lo que tú puedas tener de la descripción del cargo es vital para que tú puedas predecir cómo va a ser el desempeño de la persona que tu estas contratando”*

**Caso 1:** *“porque el único perjudicado, el único es el postulante”*

“Por supuesto que la empresa también pierde por que tiene un postulante mal seleccionado y obviamente que tiene perdida también”

“que el psicólogo diga, o sea perdón toma una determinación de dejar apto o no apto a una persona ignorando de lo que está tensionando”

“segundo que haga un abuso de poder porque esté utilizando un juicio subjetivo si le gusta o no le gusta lo que responde”

“de que a lo mejor algo que haya dicho entorpezca lo que el habitualmente está haciendo y es una crítica justa... la considera inadecuada y toma una decisión negativa, eso es transgredir la ética”

“meterse en la vida personal, o en la vida sexual, eso es transgredir la ética , uno no tiene porque meterse en su vida sexual, como le va en su vida marital, como le va con los”

“que un momento determinado tus valores se pongan en aquellas cosas contrarias que te va diciendo a tus valores del propio sujeto que no tienen nada que ver”

“entonces esas cosas yo creo transgreden la ética, cuando tú te dejas llevar solamente por el aspecto, cuando tú te dejas llevar por la liviandad de los instrumentos que tú hiciste, pero que tú elegiste para utilizarlos”

*“el psicólogo está.... no para castigarlo, o acusarlo, eso es absurdo eso es subjetivar y faltarle el respeto al sujeto que está en frente , clínica o laboralmente”*

*“Yo pienso por ejemplo que juzgar a una persona que está dando una prueba colectiva porque dijo tal o cual cosa porque estaba angustiado , ansioso, tenso, que se yo lo que le vino , entonces le marcaste la prueba y dijiste este lo dejo no apto”*

*“Pero tú vas a ir directamente a buscar ...no a lo mejor ese tipo de prueba ni siquiera te da la menor señal de como es esa persona para el cargo , entonces tu pierdes, trasgredes la ética , subjetivas, perdiste toda la dimensión y la intención de la entrevista”*

Caso 2:

*“Entonces yo creo que la responsabilidad que uno tiene que pensar que la gente , no todo aquel que no queda trabajando no va a poder trabajar, yo creo que uno tiene que de partida , humanizar un poco los procesos en el sentido que no existe gente perfecta y desde la perspectiva clínica tu siempre tiendes como a ver patologías y se parece a algo como patológico , y es como tomar en su justa medida que un criterio que siendo clínico que te pueda dar luces que a lo mejor podrían darse ciertos problemas eeehhh no extremarlo tanto ni pensar que si aparecen es porque eehh, tu no poí dejar a la persona sin la posibilidad de trabajar y pensar en que elementos se tienen que dar para que esas variables negativas o más bajas como la compensas como se pueden manejar , porque si tu vas al interior de una organización ,no todos los que están adentro son entre comillas gente sanita , perfecta , no , es gente que se maneja con todas sus imperfecciones , sus pifias...”*

*“Uno tiene que tener un poco mas de apertura en términos de no buscar perfección lo primero que todos tienen el derecho a trabajar y tienes que tratar de darlo , y esa es como la primera premisa”*

*“cuando ambas partes están satisfaciendo sus necesidades, no solo la empresa que se*

*trae un gallo muy bueno sino que también la empresa satisfaga las necesidades de ese personaje te fijas? Entonces yo legitimaba”*

*“yo creo que todas las inadecuaciones que la naturaleza humana permite”*

*“no falta el desubicado y en este caso yo he visto caso de gente que me dice de casos de psicólogos que se aprovechan , que originan vínculos más allá de la entrevista y que se ponen en contacto con la persona y aprovechan un poco ya que ellos están tomando la decisión”*

*“Pueden darse muy, pero o sea de los más increíble de abuso de poder hasta abiertamente elegir tu preferencia, gente que no te caiga bien políticamente”*

*“Ahora si tú estás en un entorno donde claramente atenta contra tus valores, tú no puedes trabajar ahí poh, porque en el fondo por mucho que tengas tu esta capacidad, uno también está dentro de la línea que le acomoda”*

*Caso 3: “ahora como puedo yo faltar a la ética en eso, es falseando la situación, ósea omitiendo lo que yo me doy cuenta, que es mi propia subjetividad.”*

*“Es que claro yo entiendo que la ética tiene que ver con una serie de normas y valores”*

*“ por eso cuanto más datos tú puedas ir teniendo cotejado , eehh .... se te hace más fácil la pega”*

*“Si estas en una empresa y yo pregunto a ti ¿tengo algún manual o algunas normas antidiscriminatorias, no tengo, con lo cual mi abanico en ese sentido es grande, ósea puedo por ejemplo contratar extranjeros, residentes por cierto, puedo contratar gentes de color , puedo contratar orientales, puedo contratar que se yo, no tengo nada por escrito que me digas sabes que no puedes contratar aquí hombres que tengan rasgos afeminados, no me lo dice, y en el minuto que no me lo dice , soy tan objetivo que no se evalúa”*

*“la ética es algo que tengo así como en mi ADN, te fijas? , me cuesta materializarlo, es como no tengo que andar con una cruz para decir si soy católica”*

*“La subjetividad que no tiene porque ser antagónica con la ética, puede ser más bien complementaria”*

*“Por ejemplo un call center, mira nos interesa que sean puramente mujeres , sino me dicen, y me dice persona , yo asumo que puedo contratar mujeres y hombres , si yo pienso de mi lado, no sabes que yo mejor voy a llamar hombres, o puras mujeres , porque las mujeres me parecen que son mas amistosas o más dulce por teléfono, subjetivo total , y ahí sí que estoy haciendo yo mal , verdad?, ahí me está afectando mi propia subjetividad , porque ya estoy dejando un segmento que tal vez en este caso para cubrir los cargos puede ser súper bueno, pero no tiene que ver con la ética, eso, tiene que ver también con un tema netamente cultural”.*

**ANEXO 3**

**TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS**

## Transcripción entrevista n° 1

### (Caso 1)

**Nombre Entrevistado** : Mirta

**Profesión** : Psicóloga Laboral

**Años de experiencia laboral:** Aproximadamente 40 años

INGRID: ¿Cree usted que la subjetividad del psicólogo puede ser un problema en la selección de personal? ¿Por qué sí o por qué no según corresponda?

MIRTA: Sí, absolutamente...

INGRID: ¿Cuáles serían las razones?

MIRTA: En primer lugar porque se plantea que en el proceso de las entrevistas; en los cinco primeros minutos de la entrevista, el psicólogo ya sabe cómo va a dejar a la persona y generalmente se establece una línea de si lo va a dejar o no apto para buscarle todas las inadecuaciones que pueda haber o si lo va a dejar apto para buscarle todas las bondades y las virtudes; las capacidades y requisitos positivos; eso está dado por la subjetividad; esta dado por que si le gusta al psicólogo físicamente incluso de piel, si le agradó la persona, si existió algún tipo de conducta y actitud, postura, forma de hablar, forma de expresarse de la persona. Entonces la subjetividad empieza a evaluar las situaciones que van con las expectativas con los valores con la forma de como es el psicólogo; por lo tanto el psicólogo tiene que esforzarse mucho para que el prejuicio, que de por sí está en todos, no interfiera y por lo tanto abocarse fundamentalmente a lo que tiene, como el psicólogo puede distanciarse de esto viendo las pruebas psicológicas, la prueba de cómo te lo dijo el sujeto, que te dijo el sujeto en virtud de la comparación que tiene que desprenderse de la descripción del cargo, del puesto, es lo que la va a permitir al psicólogo entonces separarse y empezar a objetivar; si ese es uno de los problemas que incluso yo le enseñé a mis alumnos, el mayor problema que tiene un psicólogo durante la entrevista, es tratar de no subjetividad y de no prejuiciar, entonces está permanentemente con la necesidad de cuidarse, ahora no todo el mundo lo hace, yo creo que son años de práctica lo que te

permite a ti establecer que estas prejuiciando, porque de repente una persona te puede encantar por la manera de ser, o te puede molestar, entonces eso te va a incidir en que se pierda la capacidad objetiva de definir qué capacidad objetiva tiene verdaderamente a fin esa persona para el cargo que yo necesito seleccionar, cuales son las competencias, cuales son los requisitos específicos que yo tengo que ver en el momento de decidir, y siempre lo más importante que es eficaz, porque no siempre los eficientes son eficaces y lo que le interesan a las empresas es que sean eficaz en su trabajo, y dentro del proceso de selección debe estar todo esto. La otra cosa es que tiene que ver con la ética es el poco conocimiento que de repente se tiene de la persona, de la estructura de personalidad y lo más importante de los instrumentos que se dicen, porque muchas veces los psicólogos que están trabajando, que van a entrar a una empresa se quedan con lo que se les dice que se pasa y no con lo que tiene que ver en la detección de la característica de ese cargo. La otra cosa es que muchas no tienen idea de cuáles son estos instrumentos psicológicos y ni siquiera lo van a pasar, o sea, se quedan con lo que se les dice, esta es la instrucción, así lo corrige, esta es la plantilla, pero cuando se trata de una prueba de tipo de proyectiva te vas a encontrar con el psicólogo que va al ojímetro, no va a la forma en que debería ir realmente. Ahora no te voy a decir que son todos, pero a mí me pasa que yo tengo muchos alumnos practicantes y ellos me transmiten lo que ellos ven y ellos ven en las diferentes organizaciones, entonces lo que yo veo es que esta cosa se está como extendiendo. Por ejemplo el otro día una alumna dice que pasó la persona bajo la lluvia, entonces después se acercó a la psicóloga y ella dijo: no sabes que no me gusta como dibujó, así es que déjalo no apto no más, eso es una falta de respeto y ética. El poder que tiene el psicólogo al hacer el proceso de selección es enorme, es como si fuera una norma o una ley en algunos casos y entonces uno tiene que ganarse el merito de poder hacer una buena selección, pero en ese caso por ejemplo dentro del conducto de esas pruebas, ni siquiera está considerado si la persona sabe o no sabe dibujar por lo tanto ese psicólogo no tuvo ni idea de donde obtuvo el título, porque cometió una falta de ética y una falta de respeto con ese postulante, dejándolo afuera con una prueba que ella misma determino que se pase, por esto, que los procesos de selección deben ser hechos con ética, yo siempre le digo a la gente, yo cuando voy a seleccionar a alguien, entre yo y el postulante esta la ética en medio y le tengo que mirar y actuar conforme a la ética, si no

estoy haciendo un abuso de poder, estoy de alguna manera sintiéndome omnipotente y esa es la razón por la cual muchos postulantes dicen que no se atrevió a preguntarle al psicólogo, y cuando dentro del proceso de la entrevista lo que uno tiene que generar es la pregunta de parte del postulante, ¿Qué tengo que hacer? ¿Hacia dónde voy? ¿Cuál sería mi trabajo? ¿Cuál es la característica de este puesto? ¿En qué me podría entrapar? ¿Qué es lo que me puede proporcionar esto?.

Si existe esta actitud a lo mejor de suficiencia esa persona no se atreve, no hace las preguntas y eso uno lo ve muy frecuentemente, la otra vez salió en el diario en una de estas cartas al director que decía quién selecciona a los que nos seleccionan, me pareció una muy buena pregunta, porque de verdad que eso debiera hacer que el psicólogo debiera realizar una introspección, dónde se pregunte si lo estoy haciendo bien, estoy cumpliendo con lo que debo hacer. Es conveniente la forma que estoy.

INGRID: Quiero aprovechar.... quiero aprovechar el hilo, para no desconectar.... Frente a eso que usted está cuestionando y que yo lo considero fundamental y que de alguna manera lo voy haciendo en mi trabajo, esta cosa de poder medir, porque al parecer esto de la subjetividad pareciera que no puede ser medible sin embargo, cómo podríamos controlar o establecer parámetros.

MIRTA: yo creo que la forma de poder controlar esto es trabajando en equipo, en un trabajo de equipo, en una consultora, en una institución, etc. el trabajo de equipo es fundamental y que exista una especie de supervisión entre todos, de tal manera en que cuando alguien tenga una duda, cuando alguien se entrampe, cuando uno vea que un compañero está realizando un especie de observación de crítica o de análisis equivocado hacerlo notar y que las personas tengan la capacidad de crecimiento, y que diga “sabes que esto no lo voy a tomar como un ataque personal, lo voy a tomar como un crecimiento para ver como yo mejoro esto” y que se hagan reuniones como lo hacen los clínicos, de repente el psicólogo que está a cargo de los que están trabajando o el supervisor ojalá revise los procesos, de tal manera que cuando vea algo se produzca la observación, se produzca la capacitación, se produzca el aprendizaje de la persona que tiene el entrampe, con eso se aprende mucho, el ser abierto a la crítica y de saber que nosotros estamos en un permanente crecimiento y la necesidad de aprendizaje sobre la actitud de las personas, porque no hay



nada más difícil que hacer un análisis de personalidad, porque todos somos únicos, todos somos distintos, todos tenemos un nivel educacional diferente, un nivel de cultura, de religión, un nivel de género absolutamente distinto, entonces uno tiene que aprender. Yo siempre le digo a mis colegas y a mis alumnos, la qué no sabe, se va a estudiar, tenga la edad que tenga, y a mí no se me va a caer el título si alguien que tiene menos estudio que yo me venga a decir incluso que estoy equivocada porque él sabe otra cosa, el ser humilde, en el fondo que sea capaz de decir en esta situación estoy equivocada y voy a tratar de no volver a equivocarme porque el único perjudicado, el único es el postulante y por supuesto que la empresa también pierde por que tiene un postulante mal seleccionado y obviamente que tiene pérdida también.

INGRID: Ahora dígame ¿A quién cree usted que podemos hacer responsable?, si ya partimos de la base de que pareciera que no hay una estructura, por que como bien lo dijo, por ejemplo, habló de reuniones clínicas, eso ya está instalado, pero acá...

MIRTA: Es que yo creo que las áreas laborales están muy dejadas de la mano de Dios en todas las universidades, yo creo que el problema, es que no se trata tan profundamente la ética en el plano práctico, solo en lo teórico entonces yo por lo menos trato de si hay una situación yo trato de hablar de ética práctica, de decir las cosas, y los alumnos me dicen usted pone el ejemplo y sí, yo pongo el ejemplo, me cuestiono, yo creo que a mí me costó mucho ser psicóloga laboral, por que cuando yo estaba recién trabajando me encantaba esto y no me gustaba la clínica y esto eran unos círculos muy cerrados, donde la gente quería ganar plata y no te daban nada, porque si tú querías pedir alguna ayuda, te decían que aquella información que se te entregaba para obtener un beneficio en todos los niveles, entonces a mí me costó mucho, pero dije bueno si son tan egoístas tengo que estudiar, yo soy la tonta que leo la letra chica, y se lo comentaba a una gran amiga mía, yo soy la que tengo que construir los instrumentos y tengo que ver las cosas más profundas, y me doy cuenta que como uno tiene que leer la letra chica da mucha información que te permite tener una conducta más ética. Si tú tienes la capacidad y la oportunidad de trabajar con diferentes tipos etarios y culturales, yo lo he tenido, tuve la experiencia para mí muy importante de trabajar 30 años en el Ejército en la selección, y tenía mucha gente a la cual yo podía ver, paralelamente trabajé 26 años atendiendo niños en un colegio desde el pre

kínder hasta al cuarto medio y he hecho selección en diferentes tipos de empresas, hombres, mujeres y eso a mí me ha dado un espectro de información de cómo son los grupos etarios de tal manera que las pruebas que tienes que usar o el instrumento elegido te permita ser una ayuda por que el agente piensa que cuando tu pasas una prueba eso es todos, pero no, tú tienes que pasar varias pruebas para poder determinar si lo que estas obteniendo de la persona se mantiene o fue simplemente una reacción momentánea a una circunstancia de vida que tú no puedes medir, por lo tanto en esos aspectos leer lo que la prueba tiene, las ventajas, las debilidades, te permite tener un crecimiento, cuando tú la vas aplacando, sabes que esa prueba existe para tales y tales grupos, hombre, mujer, niños, adultos mayores, adolescentes, y además cuando una prueba te dice que cuando aparece un símbolo inadecuado en ese grupo etario te dice algo o si un tipo color puro se repite es porque hay una constante y puede ser que en un adulto no es normal porque tiene que ver con ser florero de mesa, pero en un adolescente es distinto, porque con todas las características, que tiene los adolescentes, la prueba te mide eso, por eso que no se puede decir que cuando una prueba te mide eso tú tienes que tacharlo y eso es lo que muchas veces se hace, y decimos no es que lo dice, no pues digo yo es que el adolescente esta en un proceso, y tiene que conocer al postulante, tiene que saber para donde apunta o si yo comparo las mujeres con los hombres.

La mujeres entre los 18 y 19 son más maduras en cambio el hombre se puede dar el gusto de ser cabro chico hasta los veinticuatro, por lo tanto mi apreciación en cuanto a con quien tengo que hacer más estricto en un proceso de un trabajo y en una actividad que tenga una cierta responsabilidad, debo ser más flexible con el hombre que con la mujer. Por eso el proceso de crecimiento, no porque, pero eso te lo va a dar en la medida en que tu vayas haciendo practica, analizando grupos, aplicando instrumentos tú te vas dando cuenta entonces que en el proceso de selección se va como cohesionando como una especie de una cosa holística, lógica. Tú crees que el instrumento te va a dar la palabra pero el instrumento es un ayuda a tu ojo clínico porque la gran mayoría de la ciencia es la clínica pero cuando tú sales en la dimensión de la especialidad tú tienes que tener la conciencia que te va a servir por que la clínica es transversal la psicología social es transversal, la comunitaria es transversal, yo le digo a los alumnos esto no es una isla, esto de estar aprendiendo en las

empresas desde que nacieron están en un hospital o en una clínica, en una empresa y hasta que se mueren en el cementerio, esto es una empresa, siempre están en contacto por lo tanto cuando llegan a ser psicólogos tienen que estar en contacto con la empresa, con el grupo etario, con la situación que el instrumento te da, pero ¿qué hace la gran mayoría de los colegas? utilizan cualquier parámetro, entonces hay que ver las diferencias también por ejemplo un MPI, por ejemplo hay un estudio de la Universidad Católica versus el original que se hizo en E.E.U.U., nosotros somos siete desviaciones estándar más depresivos que los americanos y ellos siete desviaciones estándar más psicóticos que nosotros, si yo quiero aplicar el MPI tengo que preocuparme de cuál es el parámetro que voy a tener, sino al chileno lo voy dejar psicótico porque me voy a ..... Y eso lo que pasa con la gran mayoría de los chilenos.

Resulta que el otro día en una consultora me pidió una funcional SAP porque yo se que dentro de mis apuntes de mis cosas yo tengo un parámetro venezolano, lo voy a buscar, pero si te sirve igual, ¡nooooo! me sirve, ahora yo hice una comparación entre un Varemo español y un Varemo venezolano... Pero yo me quede con el Varemo venezolano por que la muchacha era venezolana y en ese momento en que me cambia el Varemo puede que esté pasando de bueno a malo... O puede ser de bueno a muy malo, entonces tengo que medir a mi postulante con su propio grupo, su propia cultura, independiente que a lo mejor sea parecida a algunos contextos como el español.

INGRID: Ahora dígame en este mismo contexto en el que estamos hablando y de acuerdo a su experiencia... eeehh, ¿cómo el psicólogo laboral podría manejar la subjetividad? usted de alguna manera ya me ha ido comentando...

MIRTA: Es muy difícil alejarse de la subjetividad, uno aprende con la práctica, pero si tu orientas hacia tus instrumentos tu puedes jugar con más objetividad, ¿donde se subjetiva el psicólogo? más en la entrevista, pero también puedes hacer una entrevista estandarizada, que no te permitan tanta subjetividad, entonces vas a quedarte con aquello que requieres del sujeto y lo que tus pruebas te dicen, y el criterio que tu vas a utilizar, y este criterio va a estar un poco exento de si me gustó o no me gustó el postulante.

INGRID: ¿Sabe qué?... Yo no sé cuál es la entrevista estandarizada.

MIRTA: Es la cual en la que tú le haces un plan de cuáles son los elementos que a tú te interesan investigar, y preguntas cosas exactas al respecto, de tal manera que el sujeto te vaya contestando y le permitas de vez en cuando irse a explicar en algunos temas y si ves que se está yendo ese tema para otro lado, tu lo vuelves a subir arriba del carro y le sigues haciendo la entrevista, entonces esa es la semiestructurada. Donde tú tienes el plan de lo que yo voy a preguntar y que me interesa preguntar de tal manera que las respuestas que me vayan sea atingente de acuerdo a la estructura de lo que quiero preguntar, competencias, al éxito, al fracaso, a como vio cuanto le duro la rabia, cuánto le duro la felicidad, que fue lo que creó, que fue lo que dijo, cuáles serían las competencias que él cree para tener éxito en aquello que está haciendo, o sea yo me objetivo y no le pregunto, ni lo miro, para que ni piense que el psicólogo me está diciendo o en la cara que puso, de manera de no preocuparlo al otro, porque obviamente que tiene que haber una entrevista que tiene que ser más amena, simpática pero no por eso dejarme llevar que a mí no me gusto el pelo que tiene, la ropa que tuvo, la manera de hablar, no nono. Me tengo que objetivar al cargo que tengo seleccionar, hacia la competencia, al requisito, la habilidad que está planteando el cargo que objetivamente el sujeto lo está mostrando y eso yo lo puedo objetivar a través de las respuestas que me da dando y desde las pruebas objetivar y sacar solamente lo que yo requiero, porque por ejemplo hay un test que te da veinte factores de personalidad más ocho bipolares también de segundo orden, pero no se poh, para un cargo de vendedor a lo mejor no requiero los veinte, sino solo cinco, y a lo mejor para una ejecutiva de cuenta con cinco de ahí más uno de otro, entonces no los quiero todos y los busco y veo y los comparo, si mas encima en la descripción del cargo lo debe tener muy alto, veo si justamente las áreas que están más positivas están altas, entonces estoy objetivando, no estoy diciendo no esta niña no me gusta , me contestó pésimo.

INGRID: Ahora cuénteme... ¿Qué aspectos de la ética profesional cree usted, se podrían transgredir si un psicólogo no cuenta con un control sobre su propia subjetividad?

MIRTA: Bueno lo que te conté poh... que el psicólogo diga, o sea perdón, toma una determinación de dejar apto o no apto a una persona en... ignorando de lo que está tensionando... segundo que haga un abuso de poder porque esté utilizando un juicio subjetivo si le gusta o no le gusta lo que responde, de que a lo mejor algo que haya dicho

entorpezca lo que el habitualmente está haciendo y es una crítica justa en la que se considera inadecuada y toma una decisión negativa, eso es transgredir la ética, es meterse en la vida personal, o en la vida sexual, eso es transgredir la ética, uno no tiene porque meterse en su vida sexual, como le va en su vida marital, como le va con los cabros chicos, que es lo que pasa, nao, tu estas transgrediendo cosas que no corresponde o que te metas a buscar sanidad mental cuando estás haciendo una estructura de lo laboral y si tú te fuiste a cruzar una barrera para ver si tenía dedos para tocar el piano, porque es un cargo, no tiene nada que ver con lo otro a no ser que el cargo en si requiera que tengas un proceso de adecuación de eso, entonces esas cosas yo creo transgreden la ética, cuando tú te dejas llevar solamente por el aspecto, cuando tú te dejas llevar por la liviandad de los instrumentos que tú hiciste, pero que tú elegiste para utilizarlos, que un momento determinado tus valores se pongan en aquellas cosas contrarias que te va diciendo a tus valores del propio sujeto que no tienen nada que ver; una vez por ejemplo un periodista que yo había visto mucho años atrás, llegó, que yo no había visto hace mucho tiempo y empezó a encantarme diciendo voy donde mi psicóloga preferida, entonces me contó que se estaba separando, ya que había ido a un psiquiatra y le pregunte como te había ido con el psiquiatra, más o menos mal, ¿por qué? Porque cuando yo fui a la primera entrevista me pregunto qué es lo que quería yo poh y yo le dije, ¿a qué vino usted? A verme, le dijo el psiquiatra, bueno le dijo, a separarme le dijo él, y dijo, a yo no lo puedo atender a usted porque yo no estoy aquí para separar a las personas, estoy para juntarlas entonces le pregunte qué hiciste tu, me pare y me fui me dijo. Entonces viene y me quedo mirando y me dice ¿y qué vas a hacer tú? Nada, le dije yo. Si tu después de lo que vamos a hablar y trabajar te separas es decisión tuya , y si no te separas es tu decisión también, el perdió un paciente por poner los valores propios, ese psiquiatra está equivocado, no tiene por qué tener los mismos valores que la otra persona, por lo tanto el psicólogo esta para ayudar a que la persona crezca, o se dé cuenta, o cambie de opinión, o analice cual es el momento que está viviendo, no para castigarlo, o acusarlo, eso es absurdo eso es subjetivar y faltarle el respeto al sujeto que está en frente, clínica o laboralmente y yo pienso por ejemplo que juzgar a una persona que está dando una prueba colectiva porque dijo tal o cual cosa porque estaba angustiado, ansioso, tenso, que se yo lo que le vino, entonces le marcaste la prueba y

dijiste éste lo dejo no apto, éste no sirve, sin saber cuál es la razón del comentario o una persona que por nivel de angustia o de ansiedad no captó bien las instrucciones, a no es que esté lento, no pues, vamos viendo el resultado de las pruebas, no viendo como se está comportando en la entrevista, y saber además como hacer el proceso de selección, porque la subjetividad es enorme cuando tú aplicas cualquier cosa que a ti se te ocurre, para ver si te aparecen cosas, o sea yo encuentra que la persona, si yo tengo una descripción del cargo debo saber cuáles son las pruebas que me miden las competencias de ese cargo, no para hacer cualquier cosa y ver que resulta de esta persona, porque claro todas las pruebas psicológicas te van a hablar de la persona, pero tú vas a ir directamente a buscar, no, a lo mejor ese tipo de prueba ni siquiera te da la menor señal de como es esa persona para el cargo, entonces tu pierdes, trasgredes la ética, subjetivas, perdiste toda la dimensión y la intención de la entrevista, tú no puedes hacer eso...

INGRID: Ok, a continuación voy a enunciar un listado de factores que se han señalado como precursores de subjetividad y a partir de esto necesito que usted me ayude a responder ¿Cuál cree usted podrían considerarse como causa principal de alteración de subjetividad personal del psicólogo laboral?

MIRTA: ¿Te la voy diciendo cada una?

INGRID: No, yo se lo voy a enunciar y usted me dice cuál para usted, es cómo causa de subjetividad que la altera...

- a) Prejuicios personales
- b) Estereotipos sociales hacia el postulante;
  - estrato socioeconómico,
  - apariencia
  - rasgos de personalidad
  - lugar del estudio
  - nivel académico
  - comuna dónde vive
  - capacidad de comprensión y expresión de pensamientos, ideas y emociones
  - edad
  - sexo

- nacionalidad
- c) Ansiedad
- d) Falta de experiencia en la implementación de instrumentos

MIRTA: Todos, mira, el primero... ¿qué dice ahí? ...prejuicios personales, eso es lo que todos tenemos, todos sin ninguna excepción, cualquiera sea, da lo mismo, aunque tú lo vayas categorizando, prejuicio personal es uno de los elementos importantes.

MIRTA: Segundo.

INGRID: Estereotipos sociales: Estratos socioeconómicos.

MIRTA: Ese es uno de los elementos más importantes, yo he tenido colegas que te dicen yo no atiende a nadie que no sea de Vicuña Mackenna para arriba.

INGRID: No le puedo creer.

MIRTA: Así es. Y gente que te dice yo soy un psicólogo de barrio tan bueno como..Es el centro. Esto es increíble, el estrato socioeconómico es muy importante porque muchos colegas miran desgraciadamente si la persona te va a poder pagar o no te va a poder pagar la consulta y/o gratuita. Y si el lugar donde tú estás es de nivel sociocultural bajo lo consideran de menor nivel que ellos, a la altura del consumidor, hay un ejercicio despreciativo ahí, yo lo encuentro dramático, y yo te digo la gente humilde de repente es mejor que aquella que tiene mayor cantidad de estudios, porque no es prepotente, no es agresiva, no es sarcástica, no es suspicaz, son personas que de repente son más sanas que aquel que tiene más cultura y mayor nivel socioeconómico, es impresionante. ....¿después venía?

INGRID: Apariencia.

MIRTA: Cualquier cantidad, esa es la que mayor prejuicio tiene para el evaluador, y cuantas veces ocurre cosas, yo te voy a contar una experiencia personal. En el mes de enero, día Jueves en la tarde por ahí como 30 grados de calor, tuve que seleccionar a una chica para vendedora de próvida de la AFP y ha llegado ella , no era un viernes , llegó..... ehhh... con un vestido de terciopelo color morado con una tremenda flor en el costado, medias y zapatos bajitos como de terciopelito también , y yo pensé que esta chica tenía después de la entrevista un matrimonio, no ella fue así porque pensó que esa era la mejor

pinta que podía tener para ir a hacer la entrevista... ¿cómo se llama?, tomar apta para hacer la entrevista, y yo no lo podía creer. Entonces cuesta un poco , porque tú dices como no se le ocurre, como no es inteligente que el tiempo, uno se prejuicio, mmm... pero ante eso uno tiene que echarse pa' atrás , o si la persona es morenita, yo nunca me voy a olvidar de un coronel de ejército me mando el aviso para que se presentaran las niñas de la Escuela Militar femenina y eran 600 y teníamos que dejar sesenta y las hizo formarse en fila con una distancia donde él pudiera entrar a la fila y de repente empezó, pase al frente usted, otro paso al frente usted y nosotros los psicólogos nos dimos cuenta que había dejado todas las altas, rubias y de ojos azules en frente, cuando termina esto, este caballero viene y dice, muchas gracias todas las demás pueden retirarse. Cuando nosotros le preguntamos, la selección la hizo porque él pensó que estas niñas altas, buenas mozas iban a lucir mejor el uniforme.

INGRID: Que triste.

MIRTA: Triste, lo que te quiero decir que atroz el prejuicio, porque a mí una vez un gerente me dijo mire Mirta, yo no quiero que me deje en esta selección, ningún negrito, ni gay, ni judío, le queda claro me dijo. Yo le dije me queda claro, y cuando podríamos empezar porque para mí los negritos, los gay y los judíos no están inhabilitados para ejercer un cargo, si usted quiere hacer la selección, primero seleccione a su pinta y después lo que quede, de acuerdo a lo que usted le gusta yo se lo podría seleccionar para este cargo, pero yo no voy a hacer eso, de no seleccionar los negritos... yo no puedo.

INGRID: ¿Y qué le dijo ante su respuesta...al final hizo la pega usted?

MIRTA: No, yo le dije que no le hago la selección, le dije que yo no estaba dispuesta a eso, por lo tanto la presencia., ¿y después que venía?

INGRID: Pero antes que sigamos.... ¿tengo curiosidad respecto al tema de la apariencia? , a esta niña que fue así toda como para el matrimonio, eehh... como un psicólogo...

MIRTA: La deje apta.

INGRID: Ya.

MIRTA: Pero me costó mucho retraerme, ¡sah!, y me fui a las pruebas, y ella en la entrevista tuvo una buena entrevista, pero era su apariencia. En otra ocasión me toco un gerente, que a ese lo deje no apto por apariencia, pero por otra cosa, porque éste gerente



llegó a la tres de la tarde, con un traje café arrugado, con una camisa con corbata que se notaba sucia, dientes sucios y olor a trago.

INGRID: Bueno esa es otra cosa.

MIRTA: No... es la apariencia.

INGRID: ¿Pero el olor a trago?

MIRTA: Es que es apariencia también.

INGRID: ¿Sí?

MIRTA: Sí... es la apariencia que me estaba dando él a mí, y lo dejé no apto, porque ahí dice que hay situaciones en que uno puede. En otra ocasión me tocó una chica de la escuela de suboficiales que llegó a ser cabo y llegó con una falda, con un tajo abierto hasta aproximadamente media cuarta de este abierto, con unos zapatos altos de madera enormes, con un peto verde que llega solamente hasta tapanle el pecho, y con un moño atravesado con uno de estos palos así, como las geishas, y se paraba delante de todas las niñas con la pierna como pal lado, yo me quedé helada, ella fue y se sentó en las mesas y se sentó en la punta ó sea en la parte de la cabecera y ella que se sienta y se abre la falda, y ha quedado con todas las piernas absolutamente descubiertas, ni que te explico no podíamos controlar ni a los cabos ni a los conscriptos, tenía revolucionada a toda la Escuela de Suboficiales... y la pregunta ¿ésta niña va a ser cabo o está buscando hombre ahí?, esa es la pregunta que uno se hace..... Y por lo tanto desubicada, si después va andar con un uniforme verde que le va a tapar hasta la nariz y va a tener que llegar con botas, y va a tener que andar con moño y un jockey, para que se presenta de la forma en que se presentó. Entonces son esas apariencias de repente son las que también te impactan, tu ya dices, tu sabes que hay muchas cosas que vienen detrás de eso, pero hay otros que no tienen sentido por ejemplo si eres moreno o morena, bajita, gordita y están postulando a secretaria no tienes ninguna razón para rechazarla. Pero hay gente que te dice no, con esta pinta ni llega a secretaria, entonces es diferente ya, la apariencia si, como hay gente que se encandila con el mino que llegó, y uno dice hay que maravilloso, y a lo mejor es un gay ¿te fijas? pero eso es de piel, pero a veces hay gente que de piel te molesta, hay algo que tú no soportas, y tú dices, a no a este tipo lo dejo afuera, entonces eso influye, por eso es que hay que tener muchos años de circo para poder saber cuándo te estoy equivocando o no, ese es el punto, la subjetividad

presiona y tenemos prejuicios porque si yo vengo de clase alta, todos los que tienen un nivel socioeconómico bajo son de población. Esa es la diferencia que hay entre los psicólogos clínicos, laborales y comunitarios, donde tú observas a los sociales y a los comunitarios incluso dices este no se ha bañado, ¿es así?

INGRID: si es así.

MIRTA: ¡Viste!.... Entonces que tú haces cuándo los miras, y como prejuicios esa cuestión, a lo mejor no lo verbalizas, pero dices este gallo....es tal para cual.... pero ellos deben vivir así, ellos no se pueden vestir como tú o como yo para ir a una población.... es distinto, para poder llegar a esa gente teñí que meterte como entremedio, entonces también esa gente tiene mucha astucia social que uno no tiene, pero ahí también hay un prejuicio, ya no que éste es social, no que éste es comunitario, uno los cacha al tiro, pero ¿son malos psicólogos?..... NO... pero la gran mayoría dice, aahh, es que éste es psicólogo social, porque aquí en este otro lado no daría pie con bola, es que ser psicólogo social es súper fácil, que andar por ahí, que andar haciendo preguntitas y eso es lo que descalifica y eso a mí no me parece, no me parece , pero existe....

En la Universidad Humanismo Cristiano son todos de izquierda.... ¿pero tú eres de izquierda?

INGRID: No.

MIRTA: Pero ese es el punto. También de donde viene.... Ah no el que viene de la UTEM es malo por naturaleza, porque están muy mal enseñados, es porque está muy estigmatizada, la ARCIS también, entonces que haces tú con eso. Entre la Chile y la Católica también hay diferencias. Entre la USACH y la Chile y la Católica también hay diferencias, entonces todas estas cosas y cuando sale un psicólogo de esas universidades están con una imagen de proyección mala, le tienen una rabia los de arriba, entonces ellos prejuician a la gente con socio nivel alto y los de acá son cuicos, que son esto, que son arribistas, y los del otro lado dicen, es que esto son rotos, son poblacionales, que éste es de la Pintana, que éste es de la Pincoya, no, no puede ser, tú tienes que aprender con el tiempo a saber que esas personas son tan competentes como tú, pero ocurre que son ejemplos claros.

INGRID: Sí... súper claro, súper claro. Bueno, lugar de estudio.

MIRTA: De hecho en los procesos de selección, la gente se fija de que universidad proviene y dependiendo de eso los curriculums son dejados a un lado y quedan como en espera, si eres de la Gabriela Mistral, si eres la Diego Portales, pero si eres de la USACH o de la Central para allá.

Entonces ahora yo estaba recién hablando con un alumno de lo mismo me dice que la INE tiene un nivel de acceso para dar empleo, entonces lo que pasa es que yo tengo que hacer un proyecto para inculcar motivación y compromiso por que la gente que tiene octavo, segundo medio, cuarto medio, ellos se sienten que no les interesa conseguir un puesto de \$350.000, así me dice porque la gente se va porque encuentra que es muy poco, ...¿pero si no tienen?... es que ellos no tiene consciencia de eso, entonces el psicólogo está mirando y está prejuiciando, entonces me dijo es muy difícil preguntarle, porque ellos no saben que competencias tienen, como le vas a preguntar eso dije yo, usted tiene que preguntarle, oiga ¿en que es bueno usted? ¿Qué es lo que usted hace?, bájate al nivel de ellos le dije yo, ¿cómo le vas a estar diciendo si el sujeto no contesta? o es malo porque no te dijo lo qué era el concepto de competencias, o lo qué era un concepto de habilidad o de potencia eso no lo conocen le digo yo, pero independientemente de eso ellos tampoco tiene consciencia del poco estudio y quieren de \$750.000 o un millón para arriba, mire la gran mayoría son feriantes, bueno le dije yo y el feriante, se ha dado cuenta de la plata que maneja, manejan más plata que tú y yo, es gente que tiene un millón y un millón 200, a lo mejor por la cultura que tienen una casa serviu, pero te has dado cuenta las joyitas que andan trayendo en la feria... Le dije yo... ¡Ah!.. Entonces ellos piensan que a nivel de trabajo eso también influye pero tú estás prejuiciando le dije yo... Sí me vienes a decir que la persona que no sabe, que no contesta, a lo mejor estás pensando que tiene menos CI, lo que tienen es menos cultura, menos vocabulario para decirte las cosas, así es que aquellos que tienen más cultura tienen que bajarse al nivel de ellos, el deber es tuyo el bajar, no de ellos. Ahora si tú los quieres hacer subir entonces capacítalo, el nivel cultural es importante, entonces si tú dices yo tengo cuarto medio... Ahh entonces minimizas en los análisis curriculares, dejas a toda esa gente afuera, o cuando te dicen tres años de experiencia si tú no los seleccionas y no le das oportunidad cuándo van a obtener experiencia... ¿Dime poh?

INGRID: ¿Por dónde?, bueno no sé si podemos seguir ahondando más porque originalmente...

MIRTA: pero hay una qué... eeh... ¿qué es lo que dijiste tú?

INGRID: La comuna.

MIRTA: La comuna, olvídate... si viene de ahí la Pincoya...

INGRID: Capacidad de comprensión y expresión de pensamiento.

MIRTA: Eso es diferente, eso puede ser un problema de ansiedad, de angustia, de tensión a la misma situación de la... Entonces uno tiene que empezar a conversar de otras cosas y de repente hacer algunas cosas como entre chistecitos, y ahí tu vas viendo el uso del lenguaje, por que al comienzo tú tienes que al comienzo tienes que entrar a cortar el proceso tensional, que significa entrar a una situación de selección, además en la selección vienen todos mentirosos y esa mentira tú la tienes que considerar como dentro de lo normal , por eso es que es tan importante que tú le apliques una prueba que te pueda medir la capacidad de la distorsión motivacional o de la agresividad social, porque si el sujeto llega mentiroso es parte del juego, tú tienes que saber desde cuando le aceptas o hasta cuando le aceptas la mentira y decir de aquí para adelante no le acepto más, porque a partir de aquí esto sería psicopático, pero hay momentos en que el sujeto viene con la mejor pinta, el mejor vocabulario, el mejor maquillaje, la mejor postura, la mejor situación del lenguaje, lo dejaste un mes adentro y se le soltaron las trenzas y salieron todas las pifias , entonces tú tienes que hacer que el sujeto se suelte para poder saber exactamente, pero también tienes que descartar cuando el sujeto tiene un problema al enfrentamiento de la frustración, ojalá que cuando tú termines la entrevista, la persona te diga sabe que lo pase regio, que grata esta cuestión, ojalá, porque en ese momento tú sabes que el sujeto se ha mostrado tal cual es, porque ha sentido que el proceso de la entrevista no fue perjudicial, aunque tú tienes el diagnostico, pero que nunca se dé cuenta del diagnostico que al final tu vas a hacer, se sintió grata la persona, de tal manera de conversar de diferentes cosas y de repente subirlo nuevamente al carro y decirle yo quiero esto, entonces eso es muy importante porque si el psicólogo no se da cuenta, se prejuicia solo, porque no ha dado la estructura, eso es muy importante, que uno rompa eso, para saber si eso es permanente o no, porque si es permanente es por falta de cultura, no es por falta de CI, porque el sujeto que paso el cuarto

medio o el primero medio ya es inteligente, ya paso todos los obstáculos, mas si es un profesional, por lo tanto que tenga poca comprensión es un problema de angustia, esta tenso, está ansioso , ¿y después que decía?...

INGRID: La edad...

MIRTA: Mira sí, eso va a depender por ejemplo, a veces las selecciones te imponen ciertas edades, afortunadamente me doy cuenta que las empresas hoy en día han logrado revertir esto, yo diría que de unos cinco años a esta parte, a mi me ha tocado mucha gente sobre los cincuenta años, donde las empresas están de alguna manera aquilatando de buena forma la experiencia y se acabaron estos cuicos o cuescos cabreras que salían de la universidad y como dejaron la embarrada en muchas áreas, entonces ya la gente sabe que el muchacho joven hay que enseñarlo, hay que dirigirlo pero ¿con quién?, con alguien que tenga experticia, entonces se está tomando gente de cincuenta, sesenta años, a mi me ha tocado gente de sesenta y cinco años, y eso a mi parece espectacular, pero las empresas prejuician, y ¿por qué prejuician? Porque muchas veces echan al que es más caro y toman dos por uno o tres por uno, entonces dicen por esta persona de 2500.000 voy a tomar unos cabritos jóvenes por \$700.000 entonces ellos piensan que tres hacen lo que uno hace, y no muchas veces la capacitación, el tiempo de espera, el que ellos lleguen a tener la experticia del que se ha ido, le ha costado muy caro a la empresa, muy caro, entonces lo ideal es que esas personas entiendan que muchas veces es bueno tener un experto, porque ese experto conoce, sabe, tiene pertenencia, sabe sobre el tema, maneja bien sin perder tiempo, entonces las edades están dadas por las empresas en los procesos, no por el psicólogo, al psicólogo le da lo mismo, siempre y cuando el sujeto tenga un curriculum bueno y tenga una buena experiencia y lo mismo por ejemplo con el sexo. Eso también te lo da la empresa, yo nunca me voy a olvidar que en una empresa una vez me pidieron, a un subgerente de recursos humanos y habían 2 mujeres y 1 hombre, a mi el cliente nunca me dijo nada del sexo , porque por algo estaban ahí en el proceso de reclutamiento, y yo tenía a una que tenía 48 años era una secretaria que había ido subiendo en el banco y había llegado a ser subgerente con 50 personas bajo su cargo, pero como se fusionó el banco entonces no había cargo para ella, entonces le dijeron que si quería irse pero le pagaban una muy buena cantidad, entonces resulta que quedo ella en primer lugar y en segundo lugar quedo un

hombre y en tercer lugar quedo una muchacha que era ingeniera comercial y que era como atractiva, descamuflan el atractivo, porque la mujer capta al tiro cuando anda con maquillaje, y entonces yo dejo la primera y el cliente me dice, es que ella es mujer y además no tiene profesión, a ver un momentito le dije yo, tu nunca me dijiste que necesitabas genero, sexo y que necesitaba profesión, esta mujer es espectacular, esta niña tuvo una trayectoria para ser secretaria y llegar a ser subgerente del banco ¿sabes lo que significa eso? le dije yo. El banco no te va aceptar cualquier cosa, ella era jefa de cincuenta personas y la mujer se desempeña, no es que (decía el cliente), es que la universidad, es que, mira le dije yo la otra te tiene encandilado porque tiene minifalda, es entradora, es escaladora le dije yo, y por eso la deje en el tercer lugar, si pero es que tiene gracia, pero yo le dije momento, tiene gracia porque que está tapada de panqueque, pero tiene un cutis pésimo, y yo te aseguro que al mes va a llegar de blue jeans y maquillándose en la oficina, además es escaladora, ella está por treinta y tanto años y de los tres, ella tiene condiciones por eso te la deje, pero si fuera por el físico... Bueno Gonzalo le dije tú verás lo que haces, y contrató la otra y yo quedé muy picada, y a la semana siguiente vino otro proceso de una minera entonces yo tuve que ir a hablar con el cliente y le pregunte y como estaba tan coreadísima que no me fuera a pasar dos veces, y le dije, ¿Usted tiene algún problema con las mujeres?, ¿tiene algún problema con la edad?, no me dijo, era un Canadiense, no yo no tengo ningún problema, y ¿por qué me dice eso usted?, es que yo tengo una niña que es muy buena le dije yo, pero no la tomaron por esto y yo le hice el proceso y le mande a tres hombres y el cliente me dice, no podríamos hablar con esta niña me dijo, entonces yo pesque el teléfono y me dijo ¿Usted se la está jugando por mi?, sí, le dije yo, porque encontré injusto que en el otro lado no la hayan dejado y fue donde el Canadiense, y al Canadiense le encantó, y como a los tres meses me dijo que nunca en su vida había tenido una candidata igual, ella trabaja en una Minera con hombres, pantaloncito y todo puesto y los manejaba con mano dura, mineros, en una mina de oro, bueno en el intertanto me llamó el cliente anterior, y me dice si podíamos tomar a la niña anterior y yo le dije no, la tengo contratada, eso te pasa por encandilarte con el físico, con el género, con el asunto de la profesión y no decirme las cosas, yo te dije quien era la mejor candidata y en el otro lado ya no pueden estar más contentos. Te perdiste una candidata espectacular, pero yo no puedo

presionar al cliente, pero me da mucha lata si el cliente no me entrega las reglas del juego claras, porque entonces si no, si él me dice yo no quiero candidatos no profesionales, entonces esa señora se tendría que haber ido para afuera por curriculum porque no cumplía los requisitos del cargo, entonces de repente hay gente que te dice no quiero mujeres o quiero puras mujeres, o sabe que quiero hombres nomas, el cliente manda, pero tú no puedes tampoco si la cosa es mixta dejar a las mujeres, pero ocurre muchas veces que hay profesionales que prefieren a los hombres, porque esto es como un mal nacional porque creen que el hombre tiene mejores opciones, bueno y por supuesto porque las mujeres tienen más inconvenientes, sobre todo las mujeres jóvenes, las que están casadas, las que van a tener guaguüita, para mi resulta muy... que te digan en el año 1920 que quieren que las mujeres tengan guagua y que después te digan que no pueden tomar a las mujeres porque las mujeres tienen guagua, entonces es una incompatibilidad de ideas, o las quieres que procreen y las tienes en tu casa o sencillamente le das la opción para que hagan las 2 cosas y sean tan productivas como buenas mamás, menos mal que salió esta ley, porque así es la cosa, eso te lo hacen las empresas, no uno.

INGRID: ¡Ya!, el otro precursor es la Ansiedad... ¿Qué podría decir de la ansiedad?

MIRTA: Lo primero, que no sabe, que no es experto, ni en entrevista, que está recién comenzando que no está seguro de lo que tiene que hacer, qué no está seguro de sus conocimientos, tienen un proceso de ansiedad espantoso y eso se transmite.

INGRID: Y aquel qué tiene mucha experiencia, y qué es experto..... ¿es manejable?

MIRTA: Si, tiene más seguridad, yo no me angustio con ninguna selección, pero no me angustio porque llevo muchos años de circo, pero hay momentos que me dicen que tengo que seleccionar a cinco gerentes, me pongo tensa, porque un gerente no es cualquier cosa, porque es un tipo que tiene experiencia, que tiene conocimiento, es un tipo que tiene cancha, yo le tengo que ver competencias, cuál de todos es mejor y uno se equivoca a veces, yo la otra vez me equivoque, y me equivoque en un cosa, a mi me tincaba que el sujeto era muy egocéntrico y muy autónomo, pero el cliente me dijo que lo quería para buscar nichos de negocios, el tipo era súper bueno para eso, pero era egocéntrico y dicho y hecho, se le escapo y lo demando, y se quedó con cuarenta millones de pesos, el otro era más quedado, pero uno funcionaba con la competencia .

INGRID: Y lo último la falta de experiencia en la implementación de instrumentos, bueno eso ya lo dijimos.

MIRTA: Eso es importantísimo, yo ahora mismo estaba peleando con una chica, la empresa diría viene un proyecto de práctica, que tiene que ser creativo, donde la psicóloga quería que la descripción del cargo que había, la alumna en práctica mejorara la batería, no, le dije yo, eso yo no lo acepto como proyecto, y porque me dijo, porque no tiene ninguna ciencia, porque tú sabes que si tienes la descripción del cargo, en 2 minutos... ponte tu en una hora, ¿estructuras la batería si sabes cuales son los instrumentos que te miden lo que tú tienes? Eso no tiene ninguna iniciativa competitiva grata adecuada, eso es un problema de que la psicóloga no sabe nomas y tú como alumna en práctica, no te voy a aguantar que me vengas a hacer una cuestión que en cinco minutos se hace, esa es labor de ese psicólogo, tú tienes que hacerme un proyecto que sea creativo, que satisfaga las necesidades de la empresa en una situación positiva para un crecimiento posterior, no me vengas a decir, es que sabes que quiero mejorar esta batería de pruebas, pero por qué tienes que mejorarla...es que no me está dando resultado, significa que hiciste mal la prueba, pero ¿tienes la descripción del cargo?... sí... sí la tengo, entonces no, si tienes la descripción del cargo y tú conoces de pruebas, tienes que saber cuál es la que te mide aquello que pretendes medir, eso es ponerle al nombre a la batería de pruebas, y si eso no te está dando resultado significa que no conoces pruebas que te midan lo que esa descripción del cargo dice lo que tienes que validar o analizar, entonces le dije yo, presiona a la psicóloga, no entiendo como una psicóloga que lleva 6 años trabajando ahí, no es capaz de saber cuáles son las pruebas que necesita comprar y saber, y que diga sabes que lo necesito porque estamos haciendo un mal trabajo.

INGRID: ¿Usted agregaría algún precursor en la falta de experiencia en la implementación de instrumentos?

MIRTA: No...yo creo que los has cubierto todos

INGRID: Y lo último que yo le quisiera preguntar.... ¿se tiene que ir?

MIRTA: Si mi linda, tengo clases a las 7.

INGRID: Ya a grandes rasgos cuénteme, usted parece qué ha tenido... bueno, ¿usted pareciera qué lo conoce todo?



MIRTA: No. Yo no digo eso.

INGRID: Bueno yo estoy haciendo esa realidad por los años de experiencia, como lleva hartos recorridos en el camino.....En qué momentos usted va viendo su propia subjetividad que se hace presente... Disculpe, ¿hay un manejo, verdad?

MIRTA: Sí.

INGRID: ¿Hay una experiencia, una percepción ya?

MIRTA: Sí.... yo he aprendido a objetivarme cuando veo que en mí hay alguna tendencia a ser positiva o negativa la conclusión que yo quiero, que yo quiero obtener, porque yo estoy observando ciertas cosas que me están molestando o que no me están gustando, ahí he aprendido a saber que si bien es cierto tengo una opinión, una atracción o un rechazo, independiente de eso me tengo que ir a los instrumentos.

Eso me va a permitir, distanciarme, y nunca hago la selección y el diagnóstico final que es el mismo día, lo hago al día siguiente o al subsiguiente o en la mañana muy temprano a bien tarde...

INGRID: Y eso ¿para qué?

MIRTA: Para que se me quite la imagen tan positiva o tan negativa, para hacer que la opinión que yo obtengo se pierde con el recuerdo, me olvido de ciertas cosas que voy obviamente por lógica no puedo mantener permanentemente, entonces cuando estoy mirando las pruebas, veo que hay cosas muy positivas o negativas, entonces las considero y trato de acordarme y ahí me doy cuenta de que la presencia de lo negativo y de lo muy positivo se va como achicando, entonces pienso yo que estoy siendo más honesta con el postulante, entonces yo escribo las cosas y ya no lo tengo al frente, entonces después yo describo todas mis pruebas y voy viendo competencia por competencia y voy viviendo parte de la entrevista y por lo tanto me estoy retirando de que si me gusta o no me encargo de ese postulante y con eso honestamente siento que me objetivo, pero lo más importante para mí es lo que pasa posteriormente, que le achunte al diagnóstico porque la empresa me lo dice.

## Transcripción entrevista n° 2

### (Caso 2)

**Nombre Entrevistado** : Cecilia Cristi.

**Profesión** : Psicóloga Laboral.

**Años de experiencia laboral:** Aproximadamente 20 años.

INGRID: ¿Cree usted que la subjetividad del psicólogo puede ser un problema en la selección de personal? ¿Por qué si o por qué no (según corresponda)?

CECILIA: Compleja la pregunta porque yo creo que la subjetividad está siempre presente, esto que uno puede distinguir entre subjetividad y objetividad es muy frágil, porque la diferencia es que con la objetividad uno se fija como un criterio, como parámetros externos, pero quien finalmente evalúa la situación, pero quien finalmente está tasando la situación es una persona y esto le quita el carácter objetivo, le da más peso relativo a ciertas cosas u a otras pero yo diría que es como una objetividad, como dice Maturana, entre paréntesis, entre comillas, no sé, tu sabes que te apegas a aciertos criterios y esto le da un carácter objetivo y en la práctica hay bastante de subjetivo, yo por ejemplo me doy cuenta cuando hacemos procesos de selección y participamos varios psicólogos, por ejemplo, y claro tu al comentar los casos hay ciertos elementos en común pero también hay diferencias, pero esas diferencias tienen que ver con el peso relativo que da a cada uno a ciertas variables, algunos se fijan en ciertos aspectos, otros se fijan más en ...porque claro tu experiencia te lleva a validar ciertos aspectos te fijas, algunos se fijan mucho más en los aspectos relacionales y que esta persona puede tener más o menos facilidad en adaptarse a un contexto determinado, otros se centran más en sus habilidades intelectuales como es, otros en aspectos emocionales, entonces yo no diría que finalmente tengamos un análisis distinto pero al contrario finalmente es súper interesante cuando uno hace procesos y comparte la responsabilidad porque tu finalmente integras más información pero a mí me queda clarísimo que en el fondo eeehh, la percepción que uno tenga eeehh es subjetiva y por ende limitada, o sea, yo saco mi apreciación pero sin duda quedas limitada a algunos aspectos, ¿te fijas?, pero ahora yo para poder saber qué hago yo en la práctica para estar más tranquila o creer que estoy más cerca de lo que debiera ser, es tener mucha más claridad a

lo que se me está solicitando , a lo que me está pidiendo un proceso. Ok mira que es esto lo que necesitamos, bueno eso llevarlo tratar de traducirlo finalmente en cosas bien concretas, en comportamientos, en actitudes en que tú finalmente puedas elegir a una persona a ese tramo a ese estándar, pero yo creo que estamos hablando todo en dentro de o sea todo es subjetivo pero no subjetivo en términos de racional sino, que es subjetivo en termino de la...digamos, como acotas tú la realidad, como tú la abor das ahora.

INGRID: Sí, justamente desde ahí estamos mirando la subjetividad como esa cualidad que tiene ver con la percepción, como esa cualidad que viene desde los procesos intra psicológicos, a los procesos psíquicos...mm...claro desde ahí estamos mirando...

¿Cree usted que la subjetividad del psicólogo puede ser un problema en la selección de personal?

CECILIA: mmmm no, yo creo que no es un problema o sea es una condición es una realidad que tiene que ver con nuestras limitaciones, o sea, a lo mejor hoy día estamos analizando cual es la participación o el subjetivismo de un psicólogo, pero cualquier psicólogo que evalué a otra de por si va ser subjetivo, porque va a tener ciertos elementos, ciertos criterios que tomará desde su experiencia, entonces yo creo que en el fondo, cuando nosotros tratamos de ser más objetivos, lo que tenemos que hacer es lo que yo te decía, o sea, tratar de llegar a un acuerdo de tener que ser mucho más..Eeehh...ir más juntos en términos de que es lo que nosotros esperamos, o sea tanto quien solicita un proceso como quien lo lleva cada uno debiera estar como es bastante... eh hh. claro de que es lo que estamos solicitando, que estamos pidiendo porque mira en la práctica y en mi experiencia, cuando yo encuentro una persona fantástica , excelente que es justo lo que andábamos buscando, básicamente tiene que ver con que tu lograste captar, lo medular, que estaba solicitando el puesto, porque es tan complejo, tiene tantos elementos, sin embargo, en la práctica tú tienes que ir como... porque en la práctica las personas también priorizan, tu también tienes que tratar de captar que es lo que en ese trabajo y en ese contexto, y en ese trabajo que es lo que más se necesita , muchas veces con aspectos que tienes ver cómo te explicaba con la capacidad de trabajar en equipo, o con la capacidad de ser autónomos, de manejarte solos, de auto gestionar, o qué sé yo. Entonces si tú logras captar y encuentras a la persona que va en esa línea, entonces la persona se va sentir pero fantástica, pero por otro

lado cuando los procesos no andan bien; uno dice “no pero este tipo no es lo que nosotros queríamos” y esto no quiere decir que esta persona sea mala, lo que ocurre es que los aspectos que quizás en la práctica empiezan a ser más relevantes ...empiezan problemas ...entonces uno quisiera en definitiva , que frente a situaciones críticas frente a dificultades, la persona, supere los maneje, ya entonces tú tienes que no solamente ver como lo esperado, lo adecuado, sino que también sabiendo la autenticidad de un trabajo, tienes que tener en cuenta que esa persona tendrá que lidiar con ella, y tendrá que ser capaz de sobrellevarla de manejarla. Entonces yo siento que en un proceso de selección quien lo lleve, sea un psicólogo, no sé, porque a veces no son psicólogos los que lo llevan hay empresas, no sé, tienen otra especialista , sociólogos, por decirte que están en la línea de las competencias en la cual hay entrenamiento; hay competencias, que quieren detectar el desarrollo de ciertas competencias que no son psicólogos, y te diría que al final da lo mismo el profesional o la persona que haga el proceso, sino que yo creo que siempre va haber subjetividad de personas que se evalúan entre ellas, pero tú puedes reducir este ámbito entre comillas como de ambigüedad en la medida que tú llegas a acuerdos y por lo tanto vas involucrando a que se sujete el proceso en todas las etapas, tu vas evaluando si vas bien, si ha captado bien, pero yo creo que siempre va a ver una cuota de duda no sé de error. Por ejemplo a mi me ha tocado, yo he trabajado por años en selección de personal... De repente hay gente que ha tenido mucho éxito , y vienen de un lugar y se van a otro y les va mal, porque no es solo un tema de competencias sino que tiene que ver con que tú también calces en ese entorno, que ese lugar, que esa condición te permita expresar tus habilidades tus competencias, en cambio hay lugares en donde son súper directivos a lo mejor o autoritarios y al profesional no le dejan tomar decisiones y esa persona se viene apagando y se decepciona y finalmente se va o lo echan entonces....

INGRID: Ya... me queda claro... La otra dice: ¿De qué forma cree usted que el psicólogo laboral podría manejar su propia subjetividad?

CECILIA: Eso que yo te decía como teniendo mucha claridad de lo que se le está pidiendo que finalmente es convenientes para esa organización independiente si tu compartes o no el criterio , por ejemplo , a mi me ha pasado también, yo he vivido y pensé muchas veces que personalmente había gente que me caía mal, sin embargo, hacia esa diferencia, ese

esfuerzo, por decir ok a mi esta persona no me gusta pero yo no voy a ser amiga de esta persona, al final yo no me voy a relacionar con esta persona, pero eso es justamente lo que te están pidiendo es en esa organización que tenga por darte un ejemplo esas personas con carácter bien fuerte, muy cancheros bien extrovertidos, yo no calzo con esa gente en lo social. Pero si en un contexto laboral te están pidiendo eso, una persona que sea extrovertida, que entusiasme, que se imponga incluso o a veces hay gente que tiene que liderar de cierta forma, y debe ser directivo, porque te dicen que aquí son todos muy mansos y quieren que les digan lo que hay que hacer y tú buscas gente así, y uno dice de repente a veces no toda la gente debería promover gente participativa , pero resulta que la gente no está preparada para esos ambientes, te fijas, entonces acá lo que tú tienes que tener es como una cosa, es lo que a ti te gusta, lo que consideras ideal en general al contexto en el que está trabajando, por eso que hay que tener muy pero muy claro las características del lugar donde uno va a trabajar. Por eso que yo no soy de la idea a que gente externa haga la selección , porque de repente no conocen los contextos no conocen los valores, no conocen la sutileza de la organización, a no ser que exista una buena entrevista una buena preparación , pero llega a conocerse, pero como te digo, yo creo que la única forma de reducir y de manejar esto es teniendo en claro cuál es el perfil del cargo, que es lo que realmente se necesita, como un conocimiento más profundo de las variables, todo lo que tú puedas tener de la descripción del cargo es vital para que tú puedas predecir cómo va a ser el desempeño de la persona que tú estás contratando.

INGRID: Este ejercicio que tú hiciste... que tú te diste cuenta que te caía mal, pero por otro lado viniste y tomaste la decisión, ¿Cómo le podríamos llamar a eso que fue lo que paso ahí?

CECILIA: Es que yo creo que es un tema no sé, tal vez como algo que está ligado al derecho del trabajo o sea, yo a veces he cuestionado esta cosa de la misma selección; eehh, a ver ¿cómo te explico? Cuando yo partí trabajando, yo tuve que hacer unos talleres de técnica de selección hace años, hace como 20 años atrás , técnica de selección, y buscando y buscando información me enteré que en E.E.U.U. y en Canadá, en algunos lugares de algunos estados estaba prohibida la aplicación de pruebas proyectivas porque escapa al margen de lo laboral, al derecho del trabajo y que también no estaba aprobado el derecho a

la subjetividad; que en ese momento era bien importante y de tal manera había una posición súper clara y que yo hasta ese momento no conocía porque aquí en Chile estaba totalmente validado, porque la gente aquí se mete en el ámbito clínico explora tu psiquismo y se mete y sale, para mí esa cuestión fue súper, eeehh... sorprendente y yo reflexione mucho respecto a eso porque yo decía claro acá hay un tema del derecho al trabajo, y la verdad es que la sociedad también se tiene que hacer cargo de que tiene limitaciones y que tiene problemas, pero no los puedes excluir del mundo laboral, entonces yo creo que la responsabilidad de uno tiene que pensar que la gente, no todo aquel que no queda trabajando no va a poder trabajar, yo creo que uno tiene que de partida, humanizar un poco los procesos en el sentido que no existe gente perfecta y desde la perspectiva clínica tú siempre tiendes como a ver patologías y se parece a algo como patológico, y es como tomar en su justa medida que un criterio que siendo clínico que te pueda dar luces que a lo mejor podrían darse ciertos problemas... eeehhh, no extremarlo tanto ni pensar que si aparecen es porque; eehh... tú no puedes dejar a la persona sin la posibilidad de trabajar y pensar en que elementos se tienen que dar para que esas variables negativas o más bajas como la compensas como se pueden manejar, porque si tu vas al interior de una organización, no todos los que están adentro son entre comillas gente sanita, perfecta. Noo, es gente que se maneja con todas sus imperfecciones, sus pifias y todo, y no la podrías dejar; imagínate todas esas familias que están detrás, no pueden dejar de trabajar, entonces yo creo que la responsabilidad que uno tiene que pensar que la gente, no todo aquel que no queda trabajando no va a poder trabajar, yo creo que uno tiene que de partida, humanizar un poco los procesos en el sentido que no existe gente perfecta y desde la perspectiva clínica tú siempre tiendes como a ver patologías y se parece a algo como patológico, y es como tomar en su justa medida que un criterio que siendo clínico que te pueda dar luces que a lo mejor podrían darse ciertos problemas, eeehhh... no extremarlo tanto ni pensar que si aparecen, es porque eehh, tu no podía dejar a la persona sin la posibilidad de trabajar y pensar en que elementos se tienen que dar para que esas variables negativas o más bajas como la compensas, como se pueden manejar, porque si tú vas al interior de una organización, no todos los que están adentro son entre comillas gente sanita, perfecta. Noo, es gente que se maneja con todas sus imperfecciones, sus pifias; que acá uno tiene que tener

un poco más de apertura en términos de no buscar perfección lo primero que todos tienen el derecho a trabajar y tienes que tratar de darlo y esa es como la primera premisa, ojalá que todo el mundo pueda trabajar y lo otro claro que es cuando una organización te pide que ojalá la persona tenga ciertas cualidades es porque tú también vas a ir buscar en los mercados que te ofrecen mucha gente mejor.... que puedes encontrar lo cual, también es legítimo desde el punto de vista de la organización de elegir lo que más acomode a lo que tú necesitas, entonces también eehh, yo creo que uno sí puede darse el derecho a elegir y buscar lo que más se acomode porque eso es en la práctica eso es lo que te da más garantía de buenos resultados, cuando ambas partes están satisfaciendo sus necesidades, no solo la empresa que se trae un gallo muy bueno sino que también la empresa satisfaga las necesidades de ese personaje ¿te fijas? Entonces yo legitimaba los procesos de selección en cierta medida, porque yo creo que tú tienes que en justa medida buscar lo que más se acomode a ti pero por otro lado no creo que la selección tenga que ser tan como eeehh, que margine a las personas del trabajo sino que en el fondo es como darle el peso a las cosas de lo que realmente tienen, entonces no porque alguien, no sé, por ejemplo, yo recuerdo en que a mí en algunos trabajos me decían, un jefe me decía; mira a mi me encanta que haya en el equipo un tipo negativo crítico, que siempre este viendo la otra parte, porque si yo tengo siempre, gente tan positiva, no se va a poder ver digamos, que lo pueda ver de una mirada bien crítica, y yo lo encontraba como genial porque es como esta persona que a lo mejor en este ejercicio intelectual que veía las cosas se pone siempre en un contexto y eso no pasa, si esto no se diera o si pudiera ser, entonces yo creo que a veces uno tiene que pensar que las cosas, el mayor error del psicólogo a veces va en la línea de que cierta característica es pese la idealiza, y que cierta característica es pese mala, noo, yo creo que ahí es donde tú vas como evaluando; pero yo no evaluó, solo evalúas con la organización, evalúas con otras personas, a mi gusto el consenso, el llegar a una postura consensuada es lo que le da un carácter más objetivo, es lo único que realmente podría decir acerca de que es la objetividad, cuando hay una mirada compartida, común, donde todos aceptamos, ok, esto es lo que hagamos, esto es lo que queremos, y no yo diciendo que esta persona es la adecuada, y llegamos a un criterio común, un criterio compartido de que vas a tener ciertas

características y llegamos a un acuerdo de porque tiene que tener ciertas características. ¿Te fijas?, entonces va por ahí...

INGRID: Ok, y si nos pusiéramos en el caso que una empresa tiene poco recursos y solamente hay un psicólogo ¿dejaríamos la responsabilidad a ese psicólogo?

CECILIA: No, yo creo que la línea o sea, en el fondo por ejemplo el psicólogo, la participación del psicólogo, es la participación de una persona que tiene una expertís y un enfoque que tiene que ver con evaluar ciertas competencias, ciertas características. Pero en el fondo no podría ser él, el que tome la decisión solo, o sea generalmente al menos lo que la tendencia hace ya varios años, es que tú asesoras al área que te está pidiendo la línea, tú lo asesoras y dices mira yo te conseguí una terna, pero finalmente el que toma la decisión de quien contrata debiera ser el propio jefe o a lo mas una decisión en conjunto, pero nunca que uno sea el que diga, porque no, es demasiada responsabilidad, tiene que haber una decisión compartida entre tú y la jefatura que te haya pedido el recurso, pero yo creo que mientras más personas sean las que participen mejor...

INGRID: Mira sabes que tú, eehh, el último comentario que me fuiste dando, anterior a este, hablaste del término de la marginación, como la marginación, yo creo que se pueden producir ehh, diversas formas como de discriminación de..mmm...no sé si necesariamente están como en el orden del inconsciente mirando ésta subjetividad.

CECILIA: Por ejemplo yo tenía un trabajo anterior, y a mi jefa no le gustaban los gordos, tenía un rechazo a los gordos, me decía, por favor ni se te ocurra meter a un gordo en esta empresa, porque lo encontraba ordinarios, y era terrible, terrible o por ejemplo que vaya a tener cara de mala pinta, cosas así, era terrible, a mi me gusta esta empresa pero para nada de discriminación, para nada, ni de edad, ni de sexo, ni de nada, y entendí es como una apertura, a mi me gusta eso, me parece que es el mundo real, pero en la selección, o sea tú dices inconscientemente muchísimas, pero consiente también o sea, esto de por ejemplo que en los trabajos , no quiero un gallo que tenga pelo largo, y ¿por qué no?, noo; porque es hipiente, anda como hediondo, no se baña ..

INGRID: Bueno, entonces en relación a eso, eehh, dime tú, que aspectos de la ética profesional crees se podrían transgredir, si un psicólogo no cuenta con un control de su propia subjetividad, bueno ahí vimos algunos. ¿Cuales otros crees tú se podrían dar?



CECILIA: Bueno yo creo que todas las inadecuaciones que la naturaleza humana permite porque realmente hay gente que se escapa mucho, o sea yo no puedo decir por ejemplo de que la mayoría de los profesionales son de una manera, pero yo he sabido que hay gente que es muy inescrupulosa muy inadecuado en todas las profesiones, así como hay médicos, hay dentistas, psicólogos, profesores, de todo, no falta el desubicado y en este caso yo he visto casos de gente que me dicen de casos de psicólogos que se aprovechan, que originan vínculos más allá de la entrevista y que se ponen en contacto con la persona y se aprovechan un poco, ya que ellos están tomando la decisión, pueden darse muy, pero o sea de los más increíbles de abusos de poder hasta abiertamente elegir tu preferencia, gente que no te caiga bien políticamente, ahora yo creo que hasta cierto punto , por eso es ideal que te conozcan a tú , en cuanto a como tú eres, a lo mejor tu también vas a elegir un prototipo de persona que calce con tus valores, por ejemplo, no sé, por darte un ejemplo, si yo soy creyente, yo le voy a tener buena a los creyentes, y si llega alguien creyente es como que le voy a dar más puntos y si viene un gallo y me dice yo soy ateo y me dice los creyentes son todos unos tales por cuales, igual como tú tendí ahhh, como decir, como que chuta, entonces eso pasa mucho. Yo por ejemplo cuando estaba haciendo la práctica en el metro me acuerdo que en algunos procesos de selección eeh, llegaron estos chicos que son adventistas, y los adventistas no trabajan los sábados, entonces me acuerdo que alguno de ellos decía, Señora o Señorita; porque yo era joven en esa época, yo estoy súper interesado en el trabajo, yo soy súper comprometido, pero lo único que le pido es que nunca me haga venir un día Sábado porque para mí el sábado es sagrado, y después lo conversábamos con el que llevaba el proceso de selección y decía estos canutos...Yo no quiero ningún personaje que me ponga restricciones en el trabajo, entonces yo decía pucha que duro, como de pronto toman decisiones, como que todos estos gallos son así, entonces es como que hay mucho prejuicio, pero mucho prejuicio pero al final hay un margen, es como cuando eliges la gente con quien trabajas es gente que tú sientes que está respaldando tus valores ¿te fijas?, ya sea en la apertura, ya sea en el respeto, en todo, hay una afinidad natural con personas que sean más parecidas a ti, por lo tanto desde el momento que vas a tomar una decisión de trabajar con cierto tipo de gente probablemente es porque se parecen a ti y es algo que tu valoras, por lo tanto el psicólogo que está llevando el proceso tiene que

ser una persona que vaya en la línea de la empresa ¿te fijas?, no sé, estos valores que para ellos son importantes, tú también los tengas, pero un control total de la subjetividad, eeh, yo creo que las personas maduras, entendiendo la madurez por una capacidad de retención y de reflexión de haber hecho mucho análisis de las situaciones de lograr separar cosas personales de los contextos, porque una es tú postura y la otra es una visión cierto de un grupo que quizás tú no la compartes, pero eres capaz de respetarla, ¿entiendes?. Yo, bueno no sé, yo no soy ejemplo de nada, pero a veces me he dado cuenta que mi vida ha estado marcada por una diversidad de entornos, me he movido en todos los espectros políticos, me he movido en distintos grupos religiosos, eeh, clases sociales distintas y yo por lo tanto me he dado cuenta que a mí eso me facilita mucho la diversidad porque yo tengo un respeto por todo, o sea cuando tú has estado en un grupo y tú ves que ellos se validan y tienen todo un sistema de argumentación de peso y todo, tu claramente los respetas, y después ves otro grupo y que también tratan de invalidarse, no sé, eso yo creo que no es lo que a mí me acomoda, porque yo creo que según donde tu estés, muchas veces es donde tú te das cuenta. Ahora no es que todos tienen que aceptar todo de todos, porque también tú tienes tus preferencias, pero yo creo que tú también en lo personal tú tomas decisiones de acuerdo a tus valores pero tienes que entender que hay gente con distintos valores y que no le podí andar metiendo tu vara en todas las cosas porque si no, independiente que hay un estándar que tú lo valides; lo valores pero tienes que entender que hay gente que se mueve en otra línea, entonces yo creo que a veces como el querer, yo creo que hay que independizarse un poquito de la... entre lo que tú piensas, entre lo que eres y el entorno. Ahora si tú estás en un entorno donde claramente atenta contra tus valores, tu no podí trabajar ahí poh. Porque en el fondo por mucho que tengas tú esta capacidad, uno también está dentro de la línea que le acomoda, ¿no cierto?, entonces al final eehh; yo creo que la vida tiene mucho de subjetivo mucho de subjetivo y hay que aprender a manejarse con la subjetividad.

INGRID: Ya mira ahora eeh , te voy a leer unos enunciados en que de acuerdo a diversos estudios serian precursores de subjetividad ...¿ya?...entonces la pregunta es cual o cuales crees que tu podrían considerarse como causa principal de alteración en el manejo subjetivo del experto, ¿ya?.

Los prejuicios personales, estereotipos sociales hacia el postulante, por ejemplo estrato socioeconómico, apariencia, rasgo de personalidad, lugar de estudio, nivel académico, comuna donde vive, capacidad de comprensión y de expresión de pensamiento ideas y emociones, edad, sexo, nacionalidad y otros que a ti se te puedan ocurrir, la ansiedad del propio experto y la falta de experiencia de implementación de instrumentos y si tu quieres puedes agregar. ¿Cual crees si es que se puede hablar de alguno que este más presente? que este más latente en el profesional, que incida mayormente.

CECILIA: Hay no sé, no sé si ha estado ahí como esto de la inmadurez o los rasgos de personalidad, porque, o sea sin duda, bueno los prejuicios también...

INGRID: Este yo lo veo varias veces en ti.

CECILIA: Si, no los prejuicios, lo que pasa es que yo creo que estas cosas no son tan inconscientes porque hay veces que la gente te dice yo quiero un nivel ABC1 y gente de otros niveles no quieren y tu sabes que claramente no quieren gente que no esté dentro de ese nivel social, o de repente dicen quiero gente que haya estudiado en tal o cual universidad...ahora también podría exigirte así es el criterio, pero si ellos persisten y quieren de esa universidad, tú vas a tener que ser de alguna manera eeehh... Es como parte de un criterio de selección, pero yo creo que tiene que ver con... bueno también la ansiedad.

INGRID: Podríamos ponerle así como, bueno como plantear la pregunta acá, eehh, ¿una causa principal o no?

CECILIA: Porque una persona que es introspectiva y que es analítica, en el fondo eeehh todas estas variables las he pensado, las he analizado y tiene un mecanismo como para más o menos tratar de manejarlas pero las personas que van como que la vida es, o de pronto son muy egocéntricos también, son personas que no se cuestionan, como que dicen que a mí me enseñaron que esto significaba esto, que este test refleja esto y nadie los saca de la cuestión, o sea la rigidez, si hay algo que para mi rigidez es sinónimo de patología, una persona que es incapaz de cuestionarse en el fondo no necesariamente le va a salir las cosas bien.

### Transcripción entrevista n° 3

#### (Caso 3)

**Nombre Entrevistado : Paulina**

**Profesión : Psicóloga Laboral**

**Años de experiencia laboral: Aproximadamente 15 años**

INGRID: ¿En qué momento del proceso de selección de personal cree usted que la subjetividad del experto se hace más presente?

PAULINA: eemmm; yo siento que en todo momento está presente, sí.

INGRID: Ya, ¿Y cuál es la razón que hace que en todo momento y que no haya como un momento más, quizás de un nivel mayor de subjetividad?

PAULINA: Lo que pasa es que el tema de selección te genera mucha ansiedad porque por un lado tienes la necesidad de cubrir un cargo, exigencias que por un lado le ponen a uno los supervisores de tener las vacantes cubiertas con ciertos requisitos y entonces en todo momento hay que estar eehhh... repasando el tema de la subjetividad y pensar un poco en proyectar a la persona que estas entrevistando en el cargo y proyectarla en un futuro, como se va a adaptar a la cultura organizacional en el cual se va a ver inmerso, si las competencias realmente son las indicadas para el cargo y en todas en general siempre esta necesidad de cubrir las vacantes, que a pesar de que uno piensa que es tan fácil, es muy difícil encontrar gente que se adapte y que tenga los requisitos que se piden del cargo, entonces te genera ansiedad en todo momento, entonces hay que estar presente ahí con el tema de la subjetividad , de todas maneras...

INGRID: Ok, la otra ¿cree usted que la subjetividad del psicólogo puede ser un problema en la selección de personal?

PAULINA: Si de todas maneras.

INGRID: ¿En qué términos?

PAULINA: Si no se maneja, si no se reconoce.

INGRID: Y problema ¿de qué? Problema ¿para quién?

PAULI: Que tenga un sesgo la selección, y que sea un poco el sesgo, como que sea la universidad donde yo estudie, porque es el colegio donde yo estudie, que la recomendó tal

persona, que a lo mejor sus vivencias respecto a su currículum se asemeja a la de uno, entonces.

INGRID: Ya pero dime ¿este sesgo va a incidir en esa terna que tiene que hacer el psicólogo?

PAULINA: No necesariamente en terna.

INGRID: Entonces ¿en qué se va a ver?, ¿en que se reflejaría o se materializaría este problema? ¿Por qué se entiende que es una cosa en conjunto?, ¿por qué le pasa al experto, pero está relacionado con un todo?.

PAULI: Lo que pasa es que esa situación va a estar siempre presente y por eso es que están los exámenes, los test, una serie de variables que te van acotando ese riesgo, pero están presentes, está siempre presente.

INGRID: ok, eeehhh, de acuerdo a tú experiencia ¿de qué forma crees que la subjetividad del psicólogo podría afectar la selección de personal?.

PAULINA: Al no tener la conciencia yo, de que me está afectando, de por ejemplo no significa esa ansiedad que me provoca el cubrir una vacante, o que yo le dé una significación distinta, a esa ansiedad que es por ejemplo, no yo tengo que cubrir la vacante a como dé lugar, y la vacante no debe ser cubierta como a que dé lugar, sino que debo elegir la mejor persona para el cargo, independiente de que a lo mejor los tiempos no me acompañen y es ahí donde uno tiene que lidiar, donde esta mi subjetividad en esto, en donde yo digo ya igual la tengo que cubrir, me he demorado, no he encontrado la persona, que yo más quisiera, adecuada y los tiempos me están apremiando versus a ser objetiva y entender que esa persona, voy a cubrir una vacante pero voy a tener un problema a futuro o voy andar siempre, digamos, teniendo, habiendo dado la instrucción el supervisor directo de controle ciertos parámetros que no fueron aprobaos en la selección, o sea que se apruebe la contratación pero con reparos.

INGRID: Ya ok, la otra, ¿de qué forma crees tú el psicólogo laboral podría manejar su propia subjetividad?

PAULINA: Yo creo que, es lo mismo que hemos venido conversando, ahh, tomar conciencia de todas maneras, estar consciente de que soy persona con lo cual objetivo no soy 100%, la subjetividad está presente en mi como ser humano.

INGRID: Ahora cuéntame, mira, por ejemplo, a ver, un experto tiene conciencia de que le pasan cosas con los gordos y dentro del grupo que yo hago la selección, los mejores y el mejor de los que ya evaluó es gordo, ¿Cómo operaría ese tomar conciencia?

PAULINA: Lo que pasa es que, haber, para que esto también ocurra bien seleccionado, deben venir ciertos parámetros anteriores que no los determino yo, que son los requisitos del cargo, me aparezcan a mí o no, o sea, puede que me digan, mira gente entre tal edad y tal edad, hombres, o mujeres con tal apariencia física, estoy de acuerdo o no estoy de acuerdo en lo personal, son dos cosas distintas, es diferente que si no tengo ningún parámetro y soy solamente la que evaluó y nadie me ha dicho que no quieren por ejemplo un hombre y quieren puras mujeres o al revés, o que quieren un rango de edad entre 25 y 35 y no de 40 o que quieren gente delgada y no gorda, sino lo tengo yo eso sumamente claro, veo primero antes de seleccionar, entonces yo en conjunto con las personas, mis superiores, mis paralelos, depende como esté el organigrama digamos, es importante determinarlo, a ver qué queremos en todo aspecto, si me dicen aquí no hay ninguna política antidiscriminación y todos pueden ser aceptados y lo único que se espera es que cumpla con los requisitos para el cargo y que sean eficientes y que sean administradores de su propias tareas, líderes en lo suyo, etc., yo no tengo porque asumir que no quieren gordos o que solamente flacos, o que quieren solo mujeres, si a mí me dan esos parámetros, ya sea dentro de la empresa o a su vez como consultora, yo tomo un cliente y el cliente me dirá, mira quiero personas que vivan en tales comunas, quiero que tengan tal edad y que hayan tenido tales cargos y que hayan estudiado tales cosas, eso es como, y yo me tengo que ceñir en ese sentido a lo que el cliente pide como selección, desde ahí también una conversa, porque desde evidentemente todos querrán lo mejor de lo mejor, ¿cierto? y habría que definir qué es lo mejor de lo mejor.

INGRID: Claro, es subjetivo.

PAULINA: Totalmente subjetivo, pero sino yo debo resolver esas dudas conmigo, y al resolverlo yo manejo inmediatamente mi subjetividad, porque si ya me dicen que no importa que sean gorditos o que da lo mismo que sean todos flaquitos, por que cuando yo veo un gordo es un problema que tiene que ver conmigo, no tiene que ver con los parámetros que me han impuesto.

INGRID: Claro, ya, mira la otra ¿qué aspectos de la ética profesional crees tú se podrían transgredir si un psicólogo no cuenta con un control de su propia subjetividad, la ética profesional?

PAULINA: Lo que pasa es que, es que hay dos como redes, una es la subjetividad que no tiene porque ser antagónica con la ética, puede ser más bien complementaria.

INGRID: Yo diría que son complementarias.

PAULINA: O sea, subjetividad u objetividad no es ni bueno ni malo, es un dato, pero la ética también si la definimos, no tiene porque ser ni antagónica ni complementaria puede ser cualquiera de las dos cosas, ahora mi ética me dice que por ejemplo, invento, si estoy en un banco espero primero contratar gente que sea honorable, no solamente en un banco, pero es un ejemplo no, gente honorable, gente que a lo mejor no haya tenido problemas de tipo económicos, si es que va a manejar dinero directamente, más o menos por ahí ¿te fijas? eeehh, pero eso no me hace no ser objetivo, porque ahí hay datos duros, sino tengo ningún antecedente que esa persona no ha faltado a la ética, también, ahora como puedo yo faltar a la ética en eso, es falseando la situación, o sea omitiendo lo que yo me doy cuenta, que es mi propia subjetividad, omito.

INGRID: Y ahí tú al realizar esa, bueno el experto, al realizar esa práctica ¿qué práctica crees tú que esta transgrediendo?

PAULINA: Vuelvo un poquito al inicio, yo creo que va mas allá de una cuestión de ética, yo creo que es la ansiedad que te genera el cubrir un cargo, porque si tienes una semana para cubrir un cargo y tienes diez postulantes, no es la misma ansiedad, que si tienes la misma semana y tienes dos postulantes, no estamos pensando que dentro de esos diez, puede que ninguno sea competente para el cargo y de estos puede que ninguno de los dos al revés, pueden ser los dos y pueden ser los diez, que me genera más ansiedad, seguramente tener los dos, porque si no es uno obligatoriamente, estoy pensando, estoy pensando verdad que tiene que ser el otro, no necesariamente, puede ser ninguno de los dos.

INGRID: Ok, mira la otra pregunta que tengo acá, bueno de alguna manera ya me la dijiste, no sé si quieras decir algo más, ¿qué relación práctica podríamos establecer entre la subjetividad del psicólogo y su ética profesional en el contexto de la selección?

PAULINA: Es que claro yo entiendo que la ética tiene que ver con una serie de normas y valores.

INGRID: Claro, que en el fondo van a definir esa acción que hace el psicólogo cuan bueno o cual mala, la ética le da esa valoración.

PAULINA: Claro.

INGRID: Es que sabes que acá por ejemplo, estamos pensando en, ya en lo que me decías al principio, eehh, de donde viene, pero estamos hablando del experto, no de la organización, que tenga éste experto un tema con el nivel socioeconómico entonces le van a caer mejor los de clase alta, de donde viene, ehh la apariencia, si es flaco o gordo, los prejuicios, etc. , entonces a partir desde eso yo parto desde el supuesto, esta es mi hipótesis, en que si no hay una conciencia de su ética profesional, ahí hay una transgresión en términos de que se discrimina a este usuario.

PAULINA: Bueno, la subjetividad tiene que ver con eso, y por eso cuanto más datos tú puedas ir teniendo cotejados, eeeh, se te hace más fácil la pega, por ejemplo si estas en una empresa y yo te pregunto a tú ¿tengo algún manual o algunas normas antidiscriminatorias?, no tengo, con lo cual mi abanico en ese sentido es grande, ósea puedo por ejemplo contratar extranjeros, residentes por cierto, puedo contratar gentes de color, puedo contratar orientales, puedo contratar que se yo, no tengo nada por escrito que me digas, sabes que no puedes contratar aquí hombres que tengan rasgos afeminados, no me lo dice, y en el minuto que no me lo dice, soy tan objetiva que digo, no se evalúa, distinto es que si lo exista, y que te digan directamente, sabes que nosotros queremos mujeres para estos cargos por x motivo, por ejemplo un call center, mira nos interesa que sean puramente mujeres, sino me dicen, y me dicen personas, yo asumo que puedo contratar mujeres y hombres, si yo pienso de mi lado, no sabes que yo mejor voy a llamar hombres o puras mujeres, porque las mujeres me parecen que son más amistosas o más dulces por teléfono, subjetivo total, y ahí sí que estoy haciendo yo mal ¿verdad?, ahí me está afectando mi propia subjetividad, porque ya estoy dejando un segmento que tal vez en este caso para cubrir los cargos que puede ser súper bueno, pero no tiene que ver con la ética, eso, tiene que ver también con un tema netamente cultural en uno, aahh ya si viene de mi colegio es bueno, y en mi colegio



habían buenos alumnos y malos alumnos, responsables alumnos e irresponsables alumnos, ¿te fijas?. Pero la ética va como por otro lado.

INGRID: ¿Por qué lado lo ves tú?

PAULINA: Lo veo que va como en paralelo, la subjetividad no es por ejemplo, a ver es una persona honorable o no ¿verdad?, y eso no es subjetivo, eso es objetivo, es súper objetivo, si yo te contrato y pido tu papel de antecedentes y no tiene ninguna anotación, ¿te fijas?, si pido recomendaciones de tus jefes anteriores y todos se refieren a ti no tocando ese tema, pero quizás diciendo, a lo mejor que se yo algunas falencias que podrías mejorar pero que no tiene que ver con la honorabilidad, no es subjetivo, es súper objetivo, ya ósea el que a mí no me gusten supongo no, el que a mí no me gusten los gordos o prefiera netamente los delgados, no quiere decir que yo estoy faltando la ética, es como te guste el té o el café, o que fumes o no fumes.

INGRID: Lo que pasa es que aquí, claro, pero aquí yo entiendo que aquí están partiendo de un experto que tiene conciencia de que ese prejuicio no va a incidir en su trabajo práctico.

PAULINA: Ya, pero es un prejuicio, pero la subjetividad tiene que ver con que tú llegas por ejemplo y eres la hermana de mi amigo, entonces ya me caíste bien.

INGRID: aahh, ya claro, o mal.

PAULINA: No bien porque es mi amigo y entró cincuenta por ciento positivo, pero puede cambiar después, pero si no te conozco vengo en neutro, me puedes caer mal o bien.

INGRID: A ver mira para entregar más datos, lo que pasa es que dentro de mi trabajo yo tuve que citar el código de ética de los psicólogos, entonces dentro de los principios está el principio de, bueno de la responsabilidad y de alguna manera el de la no discriminación hacia a el otro, entonces en ese de la no discriminación es súper fino el hilo, entonces esto que vamos hablando, eehh si tiene pertenencia con lo subjetivo, hay como un paso así como bien suavcito y como uno tiende a decir aahh falté a la ética profesional, entonces desde ahí lo estaba mirando yo, desde ahí.

PAULINA: Claro, pero es que en la pega en sí, eeeehm, bueno es que ahí también hay otras cosas, de repente uno piensa y pienso en mí en este momento, soy autorreferente que la ética es algo que tengo así como en mi ADN ¿te fijas?, me cuesta materializarlo, es como

no tengo que andar con una cruz para decir si soy católica digamos, pero la subjetividad la tengo que tener consiente todo el día porque si me equivoco.

INGRID: mm, si, te entiendo.

PAULINA: Entonces es como que la ética está en mi ADN, es como esto no es mío, esto es tuyo, se te quedó, es una cosa que es espontanea, natural, me la fueron instalando seguramente desde que nací, pero los prejuicios que me afectan la subjetividad los fui creando yo en mi vida con mi experiencia de vida, ¿verdad?, seguramente una persona que ha vivido en países o en ciudades cosmopolitas, eeh, no van tener el prejuicio de las razas, como a lo mejor una persona que ha vivido siempre en un solo lugar, que son todos medio homogéneos, ¿verdad? o como para seguir con el tema del sobrepeso, una persona que ha vivido mucho tiempo en países donde claro, la gente es de contextura más gruesa y posteriormente no le es llamativo compartir su vida con personas de sobrepeso.

INGRID: Bueno ahora, yo saqué a colación el prejuicio del gordo y fuimos hablando, puede ser la edad, pero claro pueden ser muchas cosas, puede ser incluso hasta el sexo.

PAULINA: Por eso te digo, lo que yo te decía, no preferimos mujeres para estos cargos, ya cuando te dicen eso ya, claro que al cliente tu le preguntas porque evidentemente que la parece que las mujeres tengan otras competencias para ciertos cargos mejores que los hombres, en general a mí en lo personal no me molestan esas actitudes machistas, ¿te fijas? pero es una cuestión también subjetiva mía, porque si el cliente me dice, mira es que el uniforme lo diseñamos para que no sé que, sean todos iguales, que se yo sobrecargo de LAN Chile que, inventó, donde igual hay hombres pero hay menos o hemos probado porque resulta que la mayor postulación viene por el lado del género femenino y nosotros pensamos en mujeres, pero hemos visto que ante las postulaciones llegan mujeres y no hombres, entonces ya nos vamos metiendo en un nicho que no tiene que ver a veces con discriminación, claro.

INGRID: Ansiedad, eso es lo primero.

PAULINA: Claro, es que la ansiedad también viene de ahí, en la medida en que tengas más experiencia y que lo vayas manejando, vas bajando la ansiedad, se practica. Una cosa genera la otra, en la medida que voy adquiriendo experiencia, voy objetivizandome yo también, voy como evaluándome que me paso, si me tomo un tiempo después de cada

entrevista, o en la entrevista me estoy dando cuenta que estoy aburrida, porque estoy aburrida, me estoy dando cuenta que le estoy poniendo un poco más de interés en esta persona que a la otra ¿por qué?, porque es lunes en la mañana o porque es viernes en la tarde y me quiero ir, en la medida en que estoy.

INGRID: Que interesante eso que estás diciendo por que pasa.

PAULINA: Es que pasa mucho, entonces si tiene que ver con eso, o tengo una reunión más tarde y viene un cliente enorme que lo quiero atender, que se yo una serie de cosas, la ansiedad, ¿y la ansiedad como se maneja? con madurez en el cargo.

INGRID: Ya paulina eso es todo.