



**Estrategias de afrontamiento utilizadas por los Psicólogos organizacionales  
frente a la discriminación existente en procesos de selección de personas.**

Tesis conducente al Título de psicólogo y al grado de licenciado en Psicología

**Estudiante**

Gabriela Curinao Pichún

**Docente Guía**

Melvin Anabalón

**Fecha**

6 de Enero 2021

Santiago de Chile  
Enero, 2021

## Tabla de contenidos

Introducción	3
<b>Capítulo 1: El problema de Investigación</b>	<b>4</b>
I.1 Antecedentes de la Investigación	4
I.2 Delimitación del Problema	10
I.3 Pregunta de Investigación	12
1.4 Objetivo General y Objetivos Específicos	12
1.5 Relevancia de la Investigación	13
<b>II. Capítulo 2: Referencias teóricas de la Investigación</b>	<b>14</b>
II.1 Selección de personas	15
II.1.1 Planificación para el proceso de búsqueda	16
II.1.2 Diferencia entre Reclutamiento y Selección	17
II.2 Discriminación	19
II.2.1	
Tipos de Discriminación	24
II.2.2 Discriminación y Selección de personas	25
II.3 Género y Selección de personas en Chile	26
II.4 Dificultades en Selección de personas	29
II. 5 Estrategias de Afrontamiento:	
La teoría cognitiva cognitivo relacional del estrés	33
II.5.1 Estrategias de Afrontamiento	33
II.5.2.Estrategias de Afrontamiento del Psicólogo Organizacional	36
<b>III. Capítulo3: Marco Metodológico</b>	<b>38</b>
III.1 Enfoque Metodológico para el relevamiento de la Investigación Cualitativa	38
III.2 Tipo de diseño de investigación	40
III.3 Delimitación del campo a estudiar	41
III.4 Técnicas e instrumentos de Recolección de la Información	43
III.5 Plan de análisis de la Información	43
Análisis de resultados	46
Conclusiones	50-55
Referencias	
Bibliográficas	58-61

## **Introducción**

El presente trabajo de tesis, se postula como un estudio de orientación organizacional, que intentará conocer y describir acerca de las estrategias de afrontamiento que tienen los Psicólogos Organizacionales frente a la manifestación de discriminación laboral en los procesos de selección de personas en Chile.

La motivación para investigar esta temática consiste principalmente en mostrar esta problemática que aparece con mucha mayor frecuencia de que la que sería considerado ético, y que por lo tanto no se puede desconocer ya que abarca la dimensión ética del quehacer del psicólogo laboral organizacional

Los procesos de selección de personas, conllevan muchísima responsabilidad para el profesional que lo realiza debido a las repercusiones que tiene una mala elección, tanto para el área de trabajo en específico, como para la compañía.

Puesto que hay pocas investigaciones, ésta abre un campo de intervención poco considerado desde la Psicología. Para ello se realizará un estudio de tipo descriptivo, basado en un enfoque cualitativo. La pretensión de la metodología cualitativa es abordar el fenómeno desde el punto de vista de la otra persona, vale decir, captar su relato y centrándose en el discurso de la misma, con todo lo que ello implica: experiencias, actitudes, creencias, pensamientos, reflexiones, etc.

## **Capítulo 1. El problema de investigación**

### **I.1 Antecedentes de la investigación**

Las personas constituyen cada una de las organizaciones. Sin embargo, cómo cada una de las organizaciones las define y la importancia que les da, es parte de las diferencias establecidas, entre aquellas organizaciones que tienen éxito y aquellas que tienen menos, o simplemente desaparecen.

Actualmente, la estimación de la tasa de desocupación nacional fue del 8,2 %, incrementándose 1,0 porcentuales en doce meses (INE ,2020), en parte producido por el estallido social del 18 de octubre 2019 que paralizó de algún modo la “estabilidad económica” chilena. Por otra parte, la pandemia de Coronavirus, mantiene a un gran número de personas en sus hogares, realizando en el mejor de los casos teletrabajo con honorarios completos, mientras que en otros casos ha aumentado la tasa de desempleo por la imposibilidad de movilizarse de un lugar a otro. Y en esos casos las empresas, por las condiciones imperantes, han dado fin a los contratos de trabajo. Por temor, hay quienes siguen haciendo su labor usando salvoconductos, arriesgándose a enfermarse ellos y a sus familias, con tal de seguir llevando sustento a sus hogares.

Se entiende que las personas son seres complejos, diversos y variables. La disposición de sus recursos al servicio de un objetivo implica una acción libre y voluntaria (González, 2000) Lo anterior se menciona dejando en claro que no necesariamente por existir una relación contractual, la compañía va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, aun menos en este contexto desfavorecedor.

Los conocimientos, experiencias y habilidades de las personas son intangibles, son parte del patrimonio personal y no pueden ser propiedad de la organización. La

administración de RRHH se enfrenta a múltiples cambios de acuerdo al contexto actual.

- a) Las nuevas tecnologías crean nuevos puestos de trabajo, pero para ellos se requiere personas con aptitudes y formación específica
  
- b) Aumento de suministro de graduados universitarios, que sobrepasa con amplios márgenes la demanda de empleos; lo que conlleva a que más graduados se encontrarán en puestos para los cuales estarán sobrecalificados, lo que sin duda, afecta en el nivel de satisfacción y motivación (Dessler, 1996)

Sin embargo, a pesar que existe constantes avances en materia de recursos humanos, un fenómeno no desconocido aparece y que, en la literatura referente a psicología, se menciona bastante poco. Se refiere a discriminación laboral en los procesos de selección de personas, a lo que se abocará esta investigación.

La investigación de la doctora en psicología social, Merlín Grueso Hinestroza, cuyo título es “La discriminación de género en las prácticas de Recursos Humanos: Un secreto a Voces” del año 2009, menciona lo siguiente: *“es un asunto de observancia de derechos humanos que permite generar mejores entornos con mayor calidad de vida y bienestar, frente a lo cual las empresas tienen un papel protagónico”*

En dicho artículo hace mención de la discriminación de la mujer, en relación, por ejemplo: a la perpetuidad de relaciones laborales de género asimétricas (Ramos, Bárbera y Sarrió, 2003). O a hechos aún más conocidos como la discriminación a la mujer en temáticas referidas a menor sueldo, ó a la menor cantidad de mujeres en cargos de alta dirección. Lo anterior lo refiere como producto de una perpetuidad de valores y en la implementación de Prácticas en la gestión de RRHH.

También menciona que aún hoy en día, en términos laborales, se mantiene una categorización de ocupaciones masculinas y femeninas (Antón 2006; Jacobs 1999)

Es imperioso poder trabajar entonces con conceptos más detallados, dada la importancia de la gestión de Recursos humanos en las organizaciones dinamizadas por la fuerza laboral en constante cambio. Dentro del área, una de las labores más estratégicas es nutrir, entregar el input a las organizaciones de modo de tener los recursos suficientes para su funcionamiento.

El objetivo de la dotación es social, ya que ofrece fuentes de empleo a las cuales pueden acceder las personas, con igualdad de oportunidades y sin rasgos discriminatorios (González, 2000). Dotación consiste en planificar las necesidades de RRHH y desarrollar un proceso de reclutamiento y selección a partir de descripciones de cargo y perfiles, los que orientan la búsqueda de personas más idóneas para desempeñarse en los puestos de trabajo, adaptarse a la cultura de cada organización.

Salinas y Barrientos (2011) realizan el estudio, Los discursos de las garzonas en las salas de cerveza del norte de Chile. Género y discriminación. En él se señala que siendo Antofagasta una zona minera, dicha ocupación activa o genera actividades asociadas, por ejemplo la recreación. En los días libres, los trabajadores suelen asistir a bares o salas de cerveza en donde los meseros, solo son mujeres, siendo éstas principalmente de países limítrofes o bien del sur de Chile en lo que se señala;

Este panorama configura el proceso de discriminación al que se ven afectadas, evidenciándose que condiciones como la edad de las mujeres, el género, la raza y/o clase social se relacionan, de una u otra manera, gatillando este fenómeno. En otras palabras, las garzonas son discriminadas, ya sea porque son mujeres y jóvenes, mujeres y madres solteras, mujeres negras o con rasgos indígenas y/ o mujeres en situación de pobreza.

Dichas mujeres están sometidas al estigma o prejuicio, ya que en estos bares también se entienden como de comercio sexual, por lo que consideran este trabajo como transitorio y están convencidas de un futuro mejor ó ven esta posibilidad como una primera aproximación a la región para encontrar trabajo en la actividad minera.

(...) la selección de las garzonas por parte de los dueños de éstos locales muestra prácticas discriminatorias. Por ejemplo, la apariencia física constituye una condición para lograr el trabajo, es importante que las mujeres no tengan rasgos indígenas, su lugar de procedencia, si son peruanas o bolivianas, el color de piel, ojalá lo más blancas posibles, la contextura, si son o no voluminosas, la forma de las piernas y la edad, todos los atributos relevantes para lograr o no el empleo.

Ahora bien, el fenómeno de estudio en la presente investigación sugiere detenerse a mirar qué significa Discriminación, ya que, de acuerdo a extensa literatura de Derecho laboral, se menciona que en uno de los tópicos donde mayormente se patentó discriminación, es en los procesos de selección de personas.

Discriminación entendida por la Real academia de la Lengua Española como “acción y efecto de discriminar”, concepto que a su vez se define como “1.º Dar trato de inferioridad a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, etc”. Mientras que el Código del Trabajo define como actos de discriminación “las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tenga por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. A su vez el Convenio N°111 de la Organización Internacional del Trabajo; OIT, hace relación a la discriminación en materia de empleo y ocupación de 1958 define como discriminación en el trabajo “cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades de trato en el empleo la ocupación”.

Se ha documentado, por otra parte, problemas relativos a los límites entre el grado de indagación admisible -y necesario- en una evaluación y la privacidad de los/as candidatos/as; las dinámicas en una relación de poder desigual (intimidación, demoras excesivas, procesos ambiguos); y los usos de la información obtenida durante los procesos de selección (Fletcher, 1992; Hernández, 2012).

El Colegio de Psicólogos intenta normar las conductas a través de su Código de Ética (1999), siendo una base, pero donde no existe obligación de ceñirse ni al código ni al gremio, puesto que no tiene ninguna garantía, ni tampoco un peso en términos legales. El código se refiere en términos generales y no menciona en ninguno de sus artículos particularidades de cada una de las especialidades de la psicología, aunque hay temas de mayor relevancia en cuanto al tratamiento de pacientes, esto en la esfera clínica.

En Rodríguez, Moraga y Bargsted (2017) describen los problemas éticos reconocidos en procesos de reclutamiento y selección de personal, así como sus consecuencias. Los problemas reconocidos fueron discriminación, en especial de género, favorecer candidatos y adulteración de informes psicolaborales, bajo la presión de cliente y jefaturas. En el caso de cometer una falta, las consecuencias más relevantes fueron emociones negativas y distrés moral, con poco reconocimiento del impacto negativo en los candidatos y organizaciones.

En el año 2007, se realizó un trabajo por título “ Dime cómo te llamas y te diré quien eres”: la ascendencia como mecanismo de diferenciación social en Chile, los autores Javier Núñez y Graciela Pérez investigan primero el grado de asociación existente entre la ascendencia y el estrato social y segundo, la percepción subjetiva que los apellidos concitan respecto al origen socioeconómico. Dicho estudio determinó seis categorías empleando los apellidos paternos y maternos, según su origen; Amerindio, “Chileno- Español”, Vasco, Europeo no español, Asiático y medio oriental. Mientras la Elite nacional proviene “Aristocracia Castellano-Vasca” y de la fusión de los inmigrantes europeos, coincide en promedio a quienes asistieron a colegios privados de alto nivel socioeconómico, no recibieron crédito para costear sus estudios superiores y su residencia de origen se localiza en comunas de altos ingresos y que por tanto alcanzan mayor nivel de ingresos, en desmedro de las otras posiciones.

Concluye que en Chile aún persiste un importante grado de vinculación entre tipos de ascendencia y estratos socioeconómicos, sugiriendo la poca movilidad

socioeconómica históricamente existente hasta nuestros días, y por otra parte, que es posible deducir el el estrato socioeconómico a partir de los apellidos.

Este aspecto socioeconómico es considerado por los clientes al momento de realizar solicitudes de personal, buscan diferentes estratos para posiciones altas, que para las medias o bajas.

Son deseadas para las posiciones ejecutivas, personas que vengan de ciertas universidades, que residan en ciertas comunas del sector oriente, siendo éstos atributos relevantes al momento de decidir quien será el escogido.

En la literatura aparece las consecuencias para la organización, cuando un proceso de selección se realiza de forma incorrecta o antiética, en menor proporción las consecuencias negativas para los candidatos frente a procesos sin respuesta o poco transparentes. Pero existe un tercer antecedente menos expuesto que corresponde al bienestar de los psicólogos laborales involucrados en estos procesos, pues existe una carga desde el empleador, desde el cliente, desde los candidatos y desde su propia ética. Al ser poco investigado esta área, es relevante saber cuáles son las técnicas de afrontamiento que utilizan los psicólogos laborales para sobre llevar el trabajo diario, manteniendo su bienestar mental.

Menciona Arias (1993) problemas éticos referidos al ejercicio de la profesión,

“No se gana nada con ocultar, sobre todo si se considera lo más importante y lo que debe pesar más sobre la responsabilidad de los psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones: a menudo toman decisiones incidentes sobre SERES HUMANOS y/o sobre los recursos que las organizaciones colocan en las manos de los colegas. ¿Cómo responder a los aspectos éticos de buscar el bienestar de los clientes sobre todas las demás consideraciones si no se cuenta con datos objetivos y sistemáticos sobre la efectividad de las propias acciones? Con frecuencia, la buena voluntad y el deseo para mejorar alguna situación no son suficientes”.

## **I.2 Delimitación el problema /objetivos**

Es importante conocer el rol que el psicólogo desempeña y cuál es el marco de incidencia de su labor, ya que se ve expuesto a distintos tipos de situaciones de manera cotidiana, y al tener contacto con múltiples candidatos, puede verse involucrado, consciente o inconscientemente, en procesos de selección con sesgos discriminatorios.

El Código de Ética del Colegio de Psicólogos (1999) menciona en su presentación “por ser la Psicología una disciplina cuya práctica nos pone directamente en relación con las personas, es condición ineludible que, todo acto profesional deba realizarse de tal forma que no lesione la dignidad, la libertad, ni la vida de los demás ni la propia en tanto sus derechos inalienables e inviolables del ser humano”

“El psicólogo/a se compromete a respetar y adherir a los principios establecidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos. En particular, respetar la dignidad y el valor de todas las personas y el derecho de la privacidad, confidencialidad, autodeterminación, diversidad y autonomía. Así mismo, respetar las diferencias individuales, culturales, de género, etnia, religión, ideología, orientación sexual, condición socioeconómica, u otras”.

Desde el punto de vista de esta investigación se intentará dar cuenta de los problemas éticos existentes en la selección de personas y cómo el psicólogo laboral se enfrenta a distinto tipo de variables internas y externas, contextos, tipo de clientes y empresas. Muchas de éstas, tienen prácticas de discriminación patentes y que intentan cumplir con la ley, pero en el día a día, en la práctica cotidiana siguen siendo discriminatorias.

Muchos o pocos psicólogos (aún no se conoce), pueden estar expuestos a la presión de tener que responder a una jefatura o a un cliente que presiona desde la perspectiva “el cliente siempre tiene la razón”. Se alude a cuestiones referidas a un determinado perfil, aspectos irrisionarios tales como: presencia física, género, edad, lugar de residencia, procedencia de ciertas casas de estudio, etc. Estos elementos son impublicables en un anuncio de empleo, siendo elementos de sesgo al momento de la primera entrevista. O, posteriormente, marcan y determinan el continuo de una persona en el proceso, independiente de su experiencia laboral o de sus habilidades/capacidades.

Ante este escenario, y aunque el profesional comparta ciertas premisas y valores éticos que le impiden discriminar, al momento de realizar su labor se encuentra expuesto y presionado a realizar algún tipo de discriminación. Esta investigación intenta indagar si la persona que se siente presionada, expuesta a realizar prácticas discriminatorias, las realiza o no y cómo lo resuelve desde la perspectiva de su formación profesional y personal, pero también desde la perspectiva de jefatura/cliente que intenta dar respuesta a la solicitud del cliente y que, si se opone inclusive podría perder su continuidad laboral.

Esa presión, se constituye como problema ético para el psicólogo, llega a afectar su salud mental, su subjetividad como profesional, su propia integridad. ¿Cómo llega a tener que resguardarse y es posible que tome algún tipo de estrategia para afrontar de la mejor manera posible su labor? Por supuesto, afrontarla éticamente, sin caer en prácticas discriminatorias. ¿Existe algún margen de movilidad para no realizar discriminación en su trabajo diario? ¿Cómo intenta resguardar su propia integridad y salud mental? ¿Qué técnicas utiliza y cuáles le resultan más efectivas?

### **I.3 Pregunta de investigación**

Todas estas interrogantes dan lugar a la siguiente pregunta de investigación:

**¿Cuáles son las estrategias de afrontamiento, utilizadas por un Psicólogo Laboral frente a la discriminación laboral en procesos de selección de personas, para resguardar su ética?**

### **I.4 Objetivo General;**

Identificar las estrategias de afrontamiento que utiliza el psicólogo laboral frente a la discriminación en procesos de selección.

### **I.4 Objetivos Específicos;**

- Conocer las percepciones que tiene un Psicólogo Laboral/organizacional frente a procesos de discriminación laboral.
- Identificar estrategias que le permiten salirse de la presión de tener que discriminar.
- Analizar la utilización de dichas estrategias de afrontamiento para resguardar la integridad del profesional en los ámbitos psicológico, laboral y social, y que pueden resultar en mecanismos efectivos para los profesionales del área.

### **1.5 Relevancia de la investigación;**

La relevancia teórica de la presente investigación alude al hecho que, en la actualidad, no hay suficiente investigación desde el área de la psicología organizacional aplicada, que permita un entendimiento global, acabado y actualizado acerca de las estrategias con las que cuentan los profesionales frente al fenómeno de la discriminación laboral, principalmente en una etapa pre-ocupacional, lo que abre un campo de intervención poco considerado.

La relevancia práctica se relaciona con identificar, describir y sistematizar cuáles son las estrategias utilizadas por los psicólogos organizacionales de la muestra escogida. Se intentará conocer además cuales son las ventajas y desventajas que entrega la relación con el cliente, considerando ambos, cliente interno/externo, lo que contribuirá a realizar sugerencias para una aplicación exitosa en dichas situaciones. En cuanto a su proyección, esto permitirá visualizar la realización de estudios de mayor profundidad acerca de las estrategias en el afrontamiento, ventajas y desventajas en cada situación, de acuerdo al tipo de organización y las consideraciones a tener en cuenta para realizarlas de manera eficiente.

Relevancia social, dar cuenta del impacto que provoca las prácticas discriminatorias en la ciudadanía y porqué no, cuestionar las prácticas existentes en la labor no solo del psicólogo, sino de las organizaciones que están inmersas en una cotidianeidad cómoda para ellas e incómodas para cualquiera que quiera acceder a un puesto de trabajo. Replantear la forma de trabajo de los psicólogos organizacionales, mirar críticamente que aporte como fin último a una sociedad mas respetuosa, tolerante y diversa.

## **Capítulo 2: Referencias teóricas de la Investigación**

Aunque no existan, leyes definidas y sanciones en torno a la realización de los procesos de selección de personal con sesgos discriminatorios, para la empresa/organización implicaría igualmente ciertas desventajas, en el sentido de desaprovechar eficazmente el capital humano, afectar la imagen de la empresa y denotar una baja responsabilidad social (Fernández, 2000)

Uno de los objetivos que debe tener esta investigación es promover la ausencia de impedimentos en la participación de procesos de selección, por parte de personas u organizaciones que desconocen sus implicancias, independiente de condiciones no relevantes al cargo, ya que debiese primar solo lo evaluable en términos de competencias o habilidades, capacidades y potencial de desarrollo.

Hay una creciente evidencia que sugiere que la confianza continuada en prácticas de gestión que no favorezcan la diversidad del personal empleado, se está convirtiendo en un planteamiento de alto riesgo. Dada la inevitabilidad de una diversidad progresiva, estrechamente relacionada con una economía global extensa, las organizaciones que exploten tanto la diversidad interna como la externa, pueden enfrentarse a un futuro muy diferente del de aquellas que no lo hagan. (Norton y Fox, 1997; Thomas, 1996; Shapiro, 2000)

Es el área de RRHH quien debe contribuir a mejorar condiciones, es decir buscar el logro de la igualdad de derecho en hombres y mujeres, pero definamos en que parte del proceso de selección la discriminación laboral se hace más patente.

## II.1 Selección de personas

“Una correcta selección es buena para ambas partes”

El Enunciado pertenece a Alles (2006) quien refiere “la definición del perfil es la base del proceso de selección. La selección de candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto. Por lo tanto, deben definirse, todos los requisitos que la función plantea: Los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de los requisitos será clave en las etapas posteriores del proceso de selección.

Es a partir de Alles (2016) que se definirá lo que es selección de personas.

El término Selección/Selección de personas hace referencia al conjunto de procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización.

El hablar de selección inmediatamente, genera el sesgo de discriminar unos de otros, de acuerdo al concepto anterior, por capacidades y escoger en base a un perfil predeterminado, que considera algunos aspectos esenciales para desempeñarse exitosamente en un tipo de organización determinada y diferente a otras.

Es conocido el término de selección por competencias, y se distingue de la primera definición por agregar un extra, ya que (...) hace referencia la selección de

personas que se realiza en base a un modelo por competencias establecido por la organización que desea cubrir un puesto de su estructura, y en este caso la definición es: Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos-conocimientos, experiencia y competencias-, a fin de, luego elegir sobre la base de criterios establecidos, aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo a las necesidades de la organización.

### **II.1.1 Planificación para un proceso de Búsqueda**

Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá una estrategia diferente.

En todo proceso “complicado” es más difícil la búsqueda que la posterior selección. Complicado se refiere principalmente a la especificidad del cargo ó al aumento de solicitudes laborales para ciertos cargos, de que de pronto es parte de la época del año, lo que hace que se requiera de mayores esfuerzos por parte del reclutamiento a fin de tener el alcance esperado.

#### **Identificar pasos y planificar:**

Perfil; Conjunto de requisitos que debe cumplir el/los candidatos para desempeñar el cargo exitosamente. Ó como se mencionó anteriormente, debiera estar concretamente cuáles son los requisitos que no cumplen con el perfil buscado.

Canales; formas en que se intenta efectivamente conseguir los candidatos, por lo tanto debe haber consecuencia entre el cargo, el perfil y la forma en que se busca atraer candidatos. Éstos pueden ser formas tecnológicas reconocidas, como Portales de Internet, medios de comunicación; Diarios, radio, redes sociales como Facebook, twitter, linkedin, etc

Entrevistas;

Lo primero es establecer condiciones de tiempo, a fin de planificar cuanto tiempo se necesita para conseguir al ó los candidatos solicitados por el cliente. Implica el tiempo de la citación de candidatos luego del filtro curricular. Establecer horario para el desarrollo de las entrevistas

Evaluaciones;

Es el o los evaluadores quienes de acuerdo al perfil y a la experticia adquirida, quienes definen las formas a las que el ó los candidatos debe responder utilizando sus habilidades, capacidades ó competencias para siendo apto para el cargo en cuestión.

Finalistas; quienes mejor se acoplan al cargo, de acuerdo a cumplir con los requisitos mencionados en el perfil, en cuanto a conocimientos específicos, habilidades blandas, experiencia y mayor acorde a la cultura organizacional.

### **II.1.2 Diferencia y relación entre Reclutamiento y Selección**

Alles (2006) define reclutamiento como conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos adecuados. Es un sistema de información mediante el que la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de trabajo que pretende llenar. Es un proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El proceso, inicia al comenzar la búsqueda y termina al recibir a los candidatos.

El reclutamiento tiene como propósito, aumentar el pool de los postulantes con una buena relación costo-beneficio, cubrir las demandas en relación a la disponibilidad de postulantes que presenten el perfil requerido (tradicional o por competencias) y

ayudar a aumentar el nivel de éxito de la selección, reduciendo el número de candidatos que no cumplen con el perfil deseado. Mientras que selección como la Elección de candidatos más adecuados en relación al perfil.

En cuanto a las Fuentes de reclutamientos, están pueden ser internas, como promoción, Job posting, planes de sucesión. Mientras que las externas son; agencias, consultoras, Head hunters, agencias estatales de colocación como OMIL (oficina de intermediación laboral) y similares. ó CV referidos a través del personal de la compañía.

“Si bien las organizaciones disponen de canales formales de reclutamiento de personal como los anuncios de prensa, radio, televisión, internet; agencias de empleo, público y privado, e instituciones educativas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001; Mondy y Noe, 2005; Wright y Storey, 1999), la evidencia señala que las “recomendaciones” son el canal más utilizado por grandes empresas y pequeñas organizaciones” Kotey y Sheridan, 2004

#### Etapas del proceso de Selección (Alles, 2006)

- 1) Necesidad de cubrir una posición
- 2) Solicitud de personal
- 3) Revisión del descriptivo del puesto
- 4) Recolectar información sobre el perfil
- 5) Análisis sobre eventuales candidatos internos
- 6) Decisión sobre buscar candidatos internos
- 7) Definición de las fuentes de reclutamiento
- 8) Recepción de candidaturas
- 9) Primera revisión de candidaturas
- 10) Entrevistas 1 o 2 rondas
- 11) Evaluaciones específicas y psicológicas
- 12) Formación de candidaturas
- 13) Confección de informes de finalistas

- 14) Presentación de finalistas al cliente interno (ó externo)
- 15) Selección de finalista por cliente interno (ó externo)
- 16) Negociación
- 17) Oferta por escrito
- 18) Comunicación a postulantes fuera de proceso por escrito
- 19) Proceso de admisión
- 20) Inducción

Lo anterior puede resumir como sigue;

- 1) Solicitud de personal
- 2) Revisión del perfil
- 3) Publicación de los avisos
- 4) Filtro curricular
- 5) Citación a entrevista
- 6) Primera entrevista
- 7) Evaluación Psicolaboral
- 8) Entrega de Informes Psicolaborales al cliente
- 9) Decisión de contratación
- 10) Contrato e inducción

En esta investigación, se indagará en principalmente en la etapa pre-ocupacional es decir antes de establecer una relación contractual, ya que el cliente; sea interno o externo, puede solicitar en cuanto a requerimiento, lo que le parezca mas apropiado para el cargo y/o para la organización, sin embargo, hay sesgos discriminatorios en base a origen social, orientación sexual, condición socioeconómica, discapacidad, etc, las que analizaremos a continuación.

## **II.2 Definición de Discriminación**

En términos de discriminación recién hace alusión en la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, en su artículo 7°, que señala que " Todos son iguales

ante la Ley y tienen, sin distinción, derechos de protección de la ley. Todos tienen derecho a igual protección contra toda discriminación que infrinja esta Declaración y contra toda provocación a tal discriminación"

No es hasta 1952, que aparece la expresión Discriminación en un instrumento internacional. Aparece entonces en la Convención Internacional sobre los Derechos políticos de la Mujer, donde se entiende como " cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación"

En términos nacionales, encontramos a Evans (1994) quien define la discriminación como " toda diferencia o distinción realizada por el legislador o por cualquier autoridad pública, que aparezca como contraria a la ética elemental o a un proceso normal de análisis intelectual, es decir, que no tenga justificación racional o razonable.

Sin embargo Martínez (2000) señala que además existe discriminación cuando injustificadamente se le afecta a una persona, grupo de personas o a una comunidad, el ejercicio de alguna de las libertades fundamentales, expresadas por la Constitución Nacional, por razones de raza, religión, nacionalidad, opiniones políticas o de cualquier orden, sexo, posición económica o social, u otra de cualquier naturaleza posible.

Abocándonos a la especificidad de esta investigación, definimos Discriminación Laboral, consistente en toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo o con ocasión de una relación de trabajo, se base en un criterio de raza, color, sexo, religión, sindicación, opinión política o cualquier otro que se considere irracional o injustificado, y que tenga por efecto alterar o anular la igualdad de trato en el empleo y en la ocupación.

Esta acción puede darse fuera de la relación laboral, es decir en una etapa Pre-ocupacional, como estado previo a la constitución de la relación laboral, es decir de la celebración del contrato de trabajo, planteándose la situación de los requisitos y el acceso al empleo. Existe también la posibilidad de instancia de test pre-ocupacionales como por ejemplo un test de embarazo. Mientras que la etapa quizás más evidente, sería la Etapa Ocupacional, donde ya existe una relación laboral, es decir desde la celebración del contrato de trabajo hasta su término por cualquier causa. Aquí los problemas se dan de manera cotidiana, en el abordaje y establecimiento del ejercicio de los poderes del empleador lo que podría derivar en conductas discriminatorias.

Y también en una Etapa Post-ocupacional, es decir una vez acabada la relación laboral. La discriminación genera diversas interrogantes acerca de bajo qué condiciones el despido puede ser considerado injustificado por discriminatorio.

Así también, la OIT, Organización Internacional del trabajo ha sido una instancia activa a fin de resguardar la igualdad de trato en las relaciones laborales. Fue en 1958 cuando la Conferencia General de la OIT, aprueba el Convenio N°111, en el artículo primero que " Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.

Menciona también que " A los efectos de este Convenio, los términos empleo y ocupación incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo"

Es así como la Constitución política del Estado, en el artículo 19 n°2 asegura:  
"La igualdad ante la ley. En Chile no hay persona ni grupo de privilegiados. En Chile no hay esclavos y el que pise su territorio queda libre. Hombres y Mujeres son iguales ante la Ley.

Ni la Ley ni autoridad alguna podrán establecer diferencias arbitrarias"

Dicho esto, en referencia al ámbito laboral, el artículo 19 N°16 de la Constitución asegura a todas las personas:

"La libertad de trabajo y su protección. " Toda persona tiene derecho a la libre contratación y a la libre elección del trabajo con una justa remuneración.

"Se prohíbe cualquier discriminación que no se base en la capacidad o idoneidad personal, sin perjuicio de que la ley pueda exigir la nacionalidad chilena o límites de edad para determinados casos"

En cuanto al Código del trabajo, solo expresa una disposición referida la prohibición de discriminación Laboral, en el artículo 2.

"Reconocese la función social que cumple el trabajo y la libertad de las personas para contratar y dedicar su esfuerzo a la labor lícita que elijan.

"Son contrarias a los principios de las leyes laborales las discriminaciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad u origen social. En consecuencia, ningún empleador podrá condicionar la contratación de trabajadores a esas circunstancias"

"Corresponde al Estado amparar al trabajador en su derecho a elegir libremente su trabajo y velar por el cumplimiento de las normas que regulan la prestación de servicios"

El 12 de Julio del 2012 se promulga la Ley 20.609, mas conocida como Ley Zamudio, ya que toma en nombre de un joven asesinado por el hecho de ser gay, lo que fue un hecho noticioso por lo vejatorio y lo horrible del crimen.

Esta ley antidiscriminación en su Artículo primero indica tiene como objetivo fundamental instaurar un mecanismo judicial que permita establecer eficazmente el imperio del derecho toda vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria.

Artículo segundo, definición de discriminación arbitraria. Para los efectos de esta ley, se entiende por discriminación arbitraria toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del estado y particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución política de la República o en los tratados internacionales vigentes, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación económica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la maternidad, la lactancia materna, el amamantamiento, la orientación sexual, la identidad y la expresión del género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad.

Aunque la ley entrega una señal relevante, desde organizaciones se ha solicitado realizar modificaciones a la ley y ha sido recientemente, el día 17 de Agosto 2020, que la comisión de Derechos humanos, nacionalidad y ciudadanía del senado, aprobó la idea que establece medidas contra la discriminación.

El MOVILH; Movimiento de Integración y liberación homosexual señala que desde la entrada en vigencia de esta ley ha advertido deficiencias. Un estudio realizado con cifras del Poder judicial arrojó que entre el 2012 y el 31 de mayo del 2020, se han presentado un total de 465 demandas por ley Zamudio en todo Chile y solo el 23,7 % de los casos se dictó sentencia, siendo la mayoría desfavorable para las víctimas.

## **II.2.1 Tipo de Discriminación**

Existen diferencias en relación al tipo de discriminación:

### **-Discriminación laboral por sexo:**

Que se define como marcadas diferencias atribuidas en un comienzo por mayor capacitación o fortaleza física por parte de los trabajadores varones, sin embargo podemos ver que en la actualidad esto se da por el ausentismo laboral mayormente en trabajadoras mujeres. Lo anterior, debido a que el trabajo fuera de casa es un extra a las labores domésticas, cuidado de los hijos, aun peor o incrementada frente a la enfermedad de algunos de los integrantes de la familia. Se suma la concurrencia al colegio de los hijos, etc.

En la actualidad aún se da la existencia de diferencias de rol dentro de la familia, pero también existe separación en cuanto a actividades calificadas como típicamente femeninas o masculinas. Secretarías o recepcionistas, limpiadores de vidrios en altura, choferes de microbuses. Sin embargo, cada vez se hace más permeable las áreas de trabajo.

Otro tema importante, es la maternidad, ya que es pregunta obligatoria en las entrevistas de selección, se indaga en relación a la maternidad real o posible.

### **-Discriminación laboral por orientación sexual:**

Existe ligada a la discriminación laboral por sexo, sin embargo puede repercutir cuando se alteran las condiciones laborales, se extingue la relación laboral o se impide el acceso a una organización por ser parte de "minoría sexual". No debiera por entonces, ser motivo de discriminación si dicha homosexualidad no tiene manifestación externa, que pueda generar dificultades o su conducta laboral no se

ve afectada por su inclinación sexual, así como si no perturba a sus compañeros de trabajo ni afecta a la posible o potencial clientela de la empresa.

**-Discriminación por Edad:**

Ser muy joven o muy mayor. Se es víctima de discriminación cuando una persona tiene cierta edad y esa es la variable concomitante para no ingresar a la compañía ó a su vez esta misma variable es causal para el término de su relación contractual.

**-Discriminación laboral por motivos de Salud:**

Es decir cuando no se permite el ingreso o se termina la relación contractual cuando la persona, candidato o trabajador, registra alguna enfermedad. Lo anterior se determina al realizar un examen preocupacional.

"En realidad mientras no exista relación laboral, no han surgido aún obligaciones legales laborales, pero cabe preguntarse si tal actitud no importa un acto de discriminación. Al respecto, habría que considerar si se pidió al aspirante una declaración previa sobre su estado de salud y él mismo omitió mencionar al respecto la enfermedad encontrada, lo que podría importar una cierta mala fe o malicia. Si, por el contrario, la mencionó, detectarla en el examen pre-ocupacional no es más que una corroboración, y si el empleador dispone aun así la contratación, no puede luego alegar tal circunstancia para justificar su actitud, ya que estaríamos frente a un acto de discriminación.

**II.2.2 Discriminación y Selección de personas**

Teniendo en cuenta, lo anteriormente dicho, el psicólogo organizacional tiene un rol importante en prevenir, aminorar, hacer caso omiso de la solicitud del cliente, conoce las normativas establecidas por el estado en materia de legislación laboral, a que se arriesga la consultora o profesional cuando se ve enfrentado a esta situación

Las prácticas de selección, son algo relativamente nuevo, y que va en aumento, sin embargo la forma mas utilizada, aún para la contratación es a través de “redes de contacto, ya que son el medio más eficaz”. “ Generalmente se contrata a la gente porque conoce a alguien y porque alguien les conoce. Eso no es puro nepotismo, sino producto del sentido común” (Bowes, 1988, Pág 32)

En el 2002, Doyle, realizó una encuesta sobre las prácticas de selección en pequeñas empresas norteamericanas para saber cómo seleccionaban a sus nuevos miembros y qué criterios de selección usaban. Los resultados indicaron que se hace diferencia en relación a las profesiones, ya que no se puede usar el mismo método que un cargo masivo u operativo, debido a su especificidad. Todas las empresas utilizaban avisos clasificados, sin embargo se encontraron muchísimos procesos de selección, donde se utilizaban principalmente “contacto personal” como forma de reclutar postulantes.

El 89% de las empresas de la muestra referente al estudio antes mencionado, se maneja a través de recomendaciones. Un 44% utiliza recomendaciones de sus actuales empleados.

Todas las empresas realizan una entrevista formal en su selección, pero muy pocas utilizan test de habilidades o cuestionarios de personalidad. También los periodos de prueba en el puesto de trabajo son una constante.

### **II.3 Género y selección de personal en Chile**

Las mujeres al momento de buscar trabajo se ven sometidas a preguntas de orden personal, familia que en el caso de los hombres se pasa superficialmente o como discriminación positiva. Es el caso de los hijos.

Si una mujer es joven es posible que exista la pregunta ¿Quieres tener hijos pronto?  
Tema investigado Undurraga (2013) quien como investigación postdoctoral realizó

un estudio basado en 43 entrevistas en profundidad tres tipo de actores que conjugan en la selección de personal a) quienes lo solicitan y aprueban un nuevo integrante para el equipo, es decir gerentes, supervisores, jefes de área b) quienes llevan los procesos de selección, es decir, especialistas en selección, psicólogos, consultores de RRHH, Head Hunters y c) Postulantes que han sido parte de un proceso de selección.

La investigación señala la existencia de expectativas heteronomáticas y roles de género tradicionales marcados y que se transfieren al mundo laboral. Siendo la participación en el mundo del trabajo desigual para hombres y mujeres. En Chile existe segregación de género horizontal; es decir las mujeres trabajan sólo en ciertas áreas, mientras que a segregación de género vertical tiene que ver con el alcance de las mujeres a posiciones de poder menores (Cardenas et al.,2014)

Un estudio de Seminarium (2003) muestra que los líderes de las empresas en Chile se educan en colegios privados y el 71,1% de los gerentes de las principales empresas sin ingenieros civiles o comerciales, constituyendo una elite tecnocrática.

El mismo estudio de Undurraga, señala que si bien debe existir un perfil de cargo pues describe los requerimientos básicos y deseables del futuro trabajador, esto tiende a definirse entre el especialista de selección ; siendo en Chile al menos la mayoría psicólogos pues se aplican pruebas psicológicas psicométricas o bien proyectivas y quien estará a cargo de la nueva contratación, es decir el gerente, supervisor o jefe de área, siendo posible que el cliente muestre la mayoría de las veces inclinación a que la búsqueda esté orientada a encontrar hombres calificados y las menos veces se realiza en base a la búsqueda de mujeres, siendo capaz de especificarlo.

¿Hoy donde se publican los avisos? Principalmente por portales, especialmente si corresponde a publicaciones abiertas, es decir donde se busca que “cualquiera” pueda postular a diferencia de los encargos de Hunting, en donde puede no existir una publicación, dado la confidencialidad de la búsqueda, siendo mas dirigida a

encontrar a alguien mas específico, en un área de expertiz. Esto último está mas orientado a los cargos mas directivos, mientras que las publicaciones tienen el foco puesto en posiciones profesionales, medias y masivas.

Se menciona “cualquiera” entre paréntesis, porque inmediatamente aparece la brecha digital, que son las diferencias de acceso a la información que está en internet, a tener computador o celular e internet y al saber utilizarlo con ese fin.

Existe también las redes de contacto o laborales, dando el nombre en Chile al Pituto, como un denominativo que señala que consigues trabajo porque conoces a alguien previamente y no necesariamente por las habilidades o competencias requeridas.

Barozet (2006) Se refiere a esto en, El valor histórico del pituto: Clase media, integración y diferenciación social en Chile. Pituto, favor o compadrazgo, que conlleva un intercambio de favores, que permite vínculos informales que hoy es una práctica social institucionalizada. Este intercambio de favores sucede a nivel estatal como a nivel privado, siendo el capital social un recurso a utilizar en este grupo social. El pituto, no solo se restringe al ámbito laboral(...)sino que permite obtener un gran número de bienes y servicios no disponibles por las vías mas formales o mas institucionales y en el caso de Chile, se trata casi de la única forma de obtener trabajo.

Las empresas nacionales utilizan en su mayoría pruebas psicológicas en el proceso de selección a diferencia de las internacionales, pero en cualquier caso, siempre se realiza entrevista, siendo un paso relevante. No existe un estándar en el tiempo de duración, ni en las preguntas, por lo que es posible se recurra a malas prácticas, consultando por aspectos personales, familiares, incluso por la planificación familiar, pero también en que colegio van los hijos, actividades extraprogramáticas, hobbies, siendo esta práctica una fuerte fuente de discriminación social, incluyendo la discriminación de género. La potencial maternidad o la edad de los hijos es un aspecto a considerar en el caso de las mujeres, por el fuero maternal, tener que

pagar sala cuna o las posibles inasistencias por motivos personales/familiares cuando se tienen hijos pequeños.

Esto plasma la responsabilidad del cuidado de los hijos, recae en las mujeres.

#### **II.4 Dificultades en selección de personas en Chile**

La Organización Internacional del trabajo (OIT) defiende el principio de No discriminación, implicando esfuerzos en las políticas públicas de seguridad social y empleo por parte del Estado como el ejercicio de prácticas que impidan la inclusión de la discriminación en sus procesos.

Didier (2014) con su publicación de Selección de personal en Chile, señala la relevancia de revisar la metodología utilizada en selección dado que se utilizan baterías de herramientas psicológicas para predecir desempeño.

Aquí se señala es importante considerar a Keing, Berchtold, Kleinmann y Klehe (2010) que considera la distancia entre los investigadores y los profesionales del área de RRHH, ya que no siempre utilizan los mecanismos mas confiables y/o válidos en selección de personal.

Para desarrollar esta investigación Didier realizó dos estudios, el primero para determinar cuales eran los instrumentos mas utilizados en selección en Chile y el segundo corresponde a una revisión en términos de validez de los instrumentos.

##### **Estudio 1:**

Revisión de avisos de trabajo para psicólogos en el área de selección desde el 2008 al 2013, en los cinco portales mas relevantes en Chile, procesándose 4612 avisos de trabajo.

Resultado: Se solicita en el 100% de los avisos conocimientos de Test Proyectivos. Test gráficos 34,9%, test escritos (grafológicos) 68,35 % y entrevista 43,2 %.

Test proyectivos, se refiere a conocimiento en Pruebas como Luscher, Zulliger y Rorschach y otro TAT (Test de apercepción temática). Test gráficos, se refiere a Persona bajo la lluvia, del dibujo de http y grafología.

Pruebas escritas, se refiere a pruebas de cuadernillo como Wonderlic, Dominó, Kostick Papi, MBTI y otros. Cuando se refiere a entrevista, señala conocimiento de diseño de éstas, escalas de medición, desarrollo de pautas de corrección, etc. Entrevista por competencias, de eventos conductuales, incidentes críticos y entrevista Psicológica.

## **Estudio 2:**

Revisión bibliográfica de los instrumentos mas utilizados a excepción de la entrevista y de las prueba de cuadernillo que miden inteligencia y personalidad ya que hay literatura amplia que valida sus resultados.

Test proyectivos: Test de Luscher; la revisión bibliográfica señala “los resultado del test son tan generales, que pueden calzar con cualquiera lo que se denomina efecto Barnum o efecto horóscopo.

Test de Zulliger; Validez predictiva no validada, al menos en la literatura internacional

PBLL: No se encontró investigación alguna publicada en los medios asociados, ni en inglés ni español respecto a su validez predictiva

Grafología; Se encontró cuestionamiento académico que se traspasa al área de RRHH. Fue estudiada su validez siendo evaluada negativamente por los futuros trabajadores.

El mismo estudio señala una visión histórica, donde se menciona que durante los años 80 comenzó a dictarse en las Universidades mas tradicionales, junto con una necesidad de las empresas de profesionales que comprendieran el funcionamiento del capital humano. Hasta entonces las universidades enfocaban la psicología desde una perspectiva clínica mayormente, por lo que la inmersión de psicólogos fue desde esa perspectiva con conocimientos de psicodiagnóstico clínico , pero no de psicología laboral.

Sumado a lo relegado que quedó la investigación dentro de esta área. Con estos profesionales se generó la visión que estas pruebas y la forma de realizar selección eran las mas adecuadas en Chile.

Visión Ética-Técnica, Se señala que el libre mercado, en los años 80 permitió la aparición de Universidades privadas para cubrir la necesidad de jóvenes sin cupo en las tradicionales, convirtiéndose en *polivalentes o multifuncionales* como señala el autor, haciendo referencia a que éstas tratan de entregar la mayor cantidad de carreras y sub-especialidades sirviendo dicho contexto para el cambio de foco en la psicología, intentando cubrir mas áreas de la disciplina.

Los planes de estudio *polivalentes* generaron contenidos referentes a la psicología industrial y organizacional que no abarcaban en extensión una formación adecuada en el área, por lo tanto no es solo un problema de estudiantes y trabajadores, sino también del enfoque de las casas de educación superior y su desarrollo curricular.

Adicionalmente y como se ha mencionado antes, el Colegio de psicólogos de Chile, no tiene mecanismos para prohibir una praxis en el ejercicio de la profesión, ni de ajuste de mercado de modo de conocer los conocimientos requeridos para desempeñar el ejercicio de la psicología.

(...)al primar las lógicas del negocio frente al desarrollo de la ciencia y el conocimiento, se establecen relaciones en las cuales a pesar de generarse

conocimiento nuevo en términos relevantes en ámbitos relevantes como la selección de personal, estos no son difundidos puesto que no existen asociaciones profesionales específicas del área.

La visión legal, del texto consiste en revisar la normativa legal chilena , respecto a las malas prácticas, está considerado sólo hacia el área de la Salud, pero en el ámbito empresarial.

Se referencia al acta de empleo justo estadounidense de 1941 y las enmiendas, donde se garantizaba la igualdad de condiciones en el acceso al empleo para blancos y de color, teniendo una fuerte sanción; tano penal como civil disminuyendo el desarrollo de prácticas discriminatorias.

En Chile, si bien contamos con una ley antidiscriminación más conocida como Ley Zamudio, no hay penas ejemplificadoras y aún hay vacíos legales, pero aparece como un precedente, lo que indica que cartas en el tema se están tomando, aunque aún sean insuficientes.

Queda un tema importante por tratar, Estrategias de afrontamiento, ya que de acuerdo a lo mencionado los psicólogos laborales son los que se enfrentan a la discriminación laboral como una actividad cotidiana en su quehacer diario, siendo quienes encabezan como especialistas los procesos de selección y a quienes se les hace llegar el perfil de cargo “como lo esperado” “lo deseado” es lo mejor para el equipo en donde se insertará y para la organización entera.

## **II.5 Estrategias de afrontamiento: La teoría cognitivo relacional del estrés**

Lazarus y Folkman han desarrollado esta teoría en la década de los 80, comprendiendo la integración personal y el contexto.

El estrés psicológico se define como “una relación particular entre el individuo y el entorno, el cual es evaluado por aquel como amenazante o desbordante para sus recursos, y que pone en peligro su bienestar” (Lazarus y Folkman, 1986), por tanto no es corresponde sólo a las características que tenga el sujeto o a su vez el entorno, sino como se conjuga esta relación.

Otro aspecto de la teoría es contemplar el estrés, así como los mecanismos de evaluación y afrontamiento que éste comporta, como procesos dinámicos (Lazarus y Folkman, 1987)

Considerar que es un proceso dinámico supone que la relación entre individuo y contexto es bidireccional, es decir que cada uno tiene la posibilidad de influir o afectar al otro. Tanto el individuo al contexto, como el contexto al individuo.

En esta teoría se identifica dos tipos de procesos

- a) Valoración cognitiva que se hace de ciertos acontecimientos, y de los recursos personales disponibles para hacerles frente y
- b); las estrategias de afrontamiento que se pongan en marcha para manejar esos acontecimientos.

### **II.5.1 Las Estrategias de Afrontamiento**

Lazarus y Folkman (1986) definen las estrategias de afrontamiento como un factor mediador entre el estresor y la adaptación física y psíquica del individuo dentro de un modelo procesual. Una vez valorada la situación como amenazante por exceder

sus recursos o desafiante, el individuo realiza una serie de acciones para manejar sus demandas internas o externas con el fin de reducir o evitar el incremento de estrés y poder así recuperar o evitar el incremento del estrés y poder así recuperar el equilibrio previo (Lazarus, 1993) por lo tanto se estaría señalando al afrontamiento como mediador de la emoción.

De las estrategias de afrontamiento se pueden destacar las siguientes características;( Rueda 2011)

- 1) Representan lo que el individuo piensa, hace y siente con el objetivo de conseguir adaptarse. Es por ello que las estrategias de afrontamiento suponen un esfuerzo liberado
- 2) Para entender las estrategias de afrontamiento es necesario considerar el contexto determinado en que éstas suceden; ya que son acciones que no Ocurren en el vacío, sino que se ponen en marcha ante las demandas que plantea cada situación particular
- 3) Las estrategias empleadas pueden variar conforme se va desarrollando la interacción estresante, o por cambios temporales. Al mismo tiempo las estrategias también pueden transformar valoraciones cognitivas que se realicen a lo largo de la transacción de estrés.
- 4) La eficacia de las estrategias de afrontamiento va a depender de los efectos que éstas tengan a corto y a largo plazo. En consecuencia, no puede hablarse de estrategias intrínsecamente eficaces o ineficaces. Cualquiera de ellas puede funcionar mejor o peor dependiendo de la persona, el contexto y la interacción que se establezca entre ambos.

Las estrategias de afrontamiento pueden desempeñar dos funciones básicas: alterar la situación estresante para eliminarla y cambiarla; y/o regular las respuestas emocionales que dichas solución esté provocando en el individuo.

En el primer caso se habla de afrontamiento centrado en el problema, incluye estrategias de “como definir diferentes alternativas para solucionar el problema, planificar que acciones se van a llevar a cabo, establecer prioridades. Este aparece cuando el sujeto siente que puede resolver.

En el segundo caso, es el afrontamiento orientado a la emoción englobando estrategia como culparse, imaginar que el problema no existiera, buscarle el lado positivo a la situación. Es probable que aparezca cuando sienta que no puede hacer nada por modificar el acontecimiento estresante.

Una y otra estrategia, no son necesariamente excluyentes ya que la misma estrategia puede cumplir ambas funciones a la vez. Lazarus señala que el afrontamiento centrado en el problema no es efectivo sino actúa también la emoción.

La existencia de estas estrategias de afrontamiento suponen un proceso en donde la persona intenta equilibrar o mejorar su situación actual con los recursos que dispone, no necesariamente resolviéndolo, pero significa reconocerlo, aparece también un enfoque interindividual, por lo que el afrontamiento también sería una disposición , es decir las personas tienen un estilo de afrontamiento determinado y ante distintas situaciones de estrés tiende a resolver de forma similar.

Es importante conocer la efectividad de las estrategias de afrontamiento orientadas a su resultado o consecuencia, para determinar cuales son las mas efectivas dentro del trabajo del psicólogo laboral, con el objeto de hacer llegar la información ó entregar orientaciones prácticas para el mejor desempeño de la labor de estos profesionales y porqué no, en un futuro no muy lejano crear un protocolo de apoyo a los profesionales que pudieran requerirlo. Lo anterior, dado que en ciertas circunstancias, este profesional puede trabajar sin algún colega del área, siendo única persona en ocupar el rol en la organización, ó bien no tener acceso a un

colega para consultar, siendo un material útil en el abarcamiento de esta problemática.

Toda acción de afrontamiento resulta adaptativa o desadaptativa, dependiendo de su repercusión a corto, mediano y largo plazo. Cuanto mas flexible sea el individuo a la hora de escoger y usar las acciones de afrontamiento. También refleja como el individuo se autoregula para poder alcanzar las metas que busca o alejarse de aquello cuyo alcance le resulte difícil o imposible.

### **II.5.2.1 Estrategias de afrontamiento del psicólogo Organizacional**

El interés de la investigación es indagar el actuar del psicólogo Organizacional frente al fenómeno de discriminación laboral, ya que este mismo hecho es una situación conflictiva que problematiza su desempeño laboral.

La idea frente a una solicitud con sesgo discriminatorio, es poder afrontarlas de modo que el psicólogo como conocedor del área de RRHH y experto en comportamiento organizacional, pueda advertir de esta situación al cliente o empresa contratante con la finalidad de no conllevar un agravamiento para todo el sistema consultivo, ya que perjudicaría no sólo a la empresa contratante, sino a la suya propia o donde cumple labores pudiendo exponer a una sanciones penales, a la falta de credibilidad propia como experto, y a que ambas empresas tengan un mal referentes de manejo público en el peor de los casos.

Por lo tanto, lo que se espera del profesional, es el afrontamiento de las situaciones conflictivas en un momento propicio, y que solo deben entregarse cuando se manifiesta el problema, sino también como prevención de estos hechos. Es entonces que el consultor debe tomar estos antecedentes, de modo de ir corrigiendo de forma constructiva.

Para lo anterior, de acuerdo al perfil del psicólogo Organizacional, debe desplegar todas sus habilidades tales como;

- 1) Dialogar; exponiendo y reformulando posturas
- 2) Persuadir: Razonar, insistiendo en el planteamiento
- 3) Negociar: es decir indagar en respuestas alternativas
- 4) Manifestar persistencia, reiterando razones
- 5) Protegerse: Es decir dejar por escrito las solicitudes y advertir los riesgos que la solicitud conlleva. Esto es más difícil cuando se es parte de la línea, ya que se tiende a entregar información y solicitudes por medios más informales, conversaciones casuales, encuentros de pasillos, etc.

Es importante reconocer el riesgo y dedicar recursos al desarrollo de estrategias que permitan amortiguar el impacto en el profesional consultor, y en su sistema en general. Sin embargo para el profesional corresponde a parte de su autocuidado y le corresponde de manera personal. Una fuente importante de desgaste profesional es sentirse ineficiente y/o incompetente.

Activar la red profesional, entre colegas e interdisciplinaria es vital para establecer espacios de conversación e intercambio de experiencias, de modo de tener otras opiniones que le permitan aunar criterios o debatir referente a temas contingentes con su quehacer.

Es relevante mencionar que no existe literatura en español al respecto que mencione formas de afrontamiento del psicólogo organizacional, ni técnicas de autocuidado personal que lo protejan de ciertas situaciones más aún considerando que hay muchos profesionales que en un inicio se dedican a un ámbito clínico, que por diversas situaciones van emigrando al área de las organizaciones.

## **Capítulo 3: Marco Metodológico**

### **III.1 Enfoque metodológico para el relevamiento de la información cualitativa**

La investigación en curso constituye un estudio aplicado de tipo exploratorio, utilizando una metodología que principalmente entregará datos cualitativos referentes a su aplicación siempre enfocada en la muestra estudiada. Este tipo de investigación permite obtener una aproximación teórica-práctica del tema identificando elementos que pueden ser útiles a la hora de realizar un estudio más en profundidad, a fin de resguardar la integridad personal y profesional; actual y de futuros psicólogos especialistas en el área.

Un problema al momento de realizar la investigación es la escasez o nula investigación referida a estrategias de afrontamiento para el psicólogo como profesional. Sin embargo, dentro del área del derecho se encarga de mencionar las sanciones éticas y legales que tiene el profesional que conlleva procesos de selección de personas con sesgos discriminatorios.

Las dimensiones de la problemática que moviliza este estudio serán abordadas desde una perspectiva cualitativa. La investigación cualitativa, como menciona Denzin y Lincoln (1994) "es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio".

Es multimetódica dado que implica el uso de diversos materiales y formas de extraer información, así como de analizarla, cada una dependiendo del objeto o situación a estudiar. A su vez, es naturalista porque permite estudiar la realidad en su contexto natural, tal como ocurre, con una visión holística, sistémica e integrada. Procura obtener sentido, interpretar y describir los sucesos considerando cuidadosamente los significados que las personas participantes de una realidad le asignan, es decir, intenta comprender empáticamente las percepciones de los actores sociales dentro del propio marco de referencia de éstos.

Por otra parte, este tipo de estudios es pertinente cuando sus objetivos requieren que el sujeto o el grupo adopte un rol de informante -y a través de las entrevistas, los/las operadores serán nuestros informantes directos- Ruiz (1994) indica esta perspectiva metodológica, nos permitirá captar y reconstruir el significado que actores sociales atribuyen a sus procesos, conductas y actos, desde sus propias palabras y discursos; tal proceso de adquisición de información, "no es estructurado, sino flexible y desestructurado" , por lo tanto, se adecúa a la realidad social estudiada. Como vemos, el diseño cualitativo involucra y requiere flexibilidad,

capacidad de adaptarse en cada momento y circunstancia en función del cambio que se produzca en la realidad a investigar. Además, como el principal objetivo de la presente investigación está enfocado a conocer, indagar, analizar y describir los discursos de los psicólogos organizacionales respecto del enfrentamiento al fenómeno de discriminación laboral en procesos de selección de personas, que implicancias tiene en su rol, por lo que se hace necesario el uso de una metodología que permita adentrarnos en sus significaciones.

La investigación cualitativa; Taylor y Bodgan (1986) "produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable", esta metodología resulta apropiada para abordar esta problemática, dado que pretende comprender el o los fenómenos a partir de los discursos de los propios actores, no centrándose en la recopilación de datos cuánticos o estadísticos.

Para esta metodología, existen múltiples realidades construidas por distintos actores, respecto de las cosas que ven y de las cuales poseen experiencia directa; esto nos permite reflexionar que la verdad de la realidad no es única, sino que surge como una configuración de los diversos significados que las personas le dan a determinadas situaciones o hechos, desde sus propias perspectivas, marcos de referencia y en su propio contexto y discurso. Indica Rodríguez (1999)"Desde este nivel, la investigación cualitativa se define por considerar la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma".

La metodología cualitativa, concibe el conocimiento como una construcción, a partir de los significados que las personas dan a las cosas, según su propio proyecto de mundo. La comprensión es considerada como método de conocimiento adecuado para acceder al mundo humano que es significativo. O más bien como se menciona en División de Organizaciones sociales (1996) “Así, conocer un fenómeno social, es conocer lo que este ‘es’ para los propios sujetos, es observar como estos lo observan, conocer como éstos lo conocen”.

### **III.2 Tipo y diseño de investigación**

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo exploratorio descriptivo. “El carácter exploratorio según Hernández, Fernández, Baptista (1998) enfatiza el descubrimiento de ideas y aspectos profundos de una realidad no abordada. Además, proporciona un esquema flexible que permite considerar diversos aspectos de la realidad que se estudia”.

A partir de los datos recogidos mediante las entrevistas semiestructuradas se ejecutará un análisis de contenido del cual se podrán extraer elementos útiles para guiar nuestra futura investigación.

De acuerdo con los autores ya mencionados, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”

No obstante, este estudio es además, descriptivo, ya que pretende analizar, describir y especificar las cualidades, propiedades y significaciones relevantes de los discursos de las personas a estudiar. Con respecto a esto, Ander-Egg (1979) señala que el estudio descriptivo “consiste fundamentalmente, en caracterizar un

fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciados” .

Debemos señalar que este estudio es transversal o transaccional, ya que será realizado sólo en un momento del tiempo, a partir del cual se analizará la información obtenida.

Esta investigación posee un diseño no experimental. No se manipulará en forma deliberada o intencional las variables, sino que observaremos el fenómeno de que se manifiesta en los sujetos a investigar; en este caso, Psicólogos Organizacionales, tal y como se da en su contexto natural diario, para después analizarlo.

Finalmente consideramos es necesario señalar que los estudios de este tipo no pretenden alcanzar conclusiones o hipótesis definitivas respecto del tema investigado, ya que, siendo coherente con la metodología escogida y con las bases epistemológicas de nuestra investigación, el interés primero radica en recobrar al sujeto y su experiencia.

### **III.3 Delimitación del campo a estudiar:**

El Universo para esta investigación corresponde a Psicólogos organizacionales que se encuentren trabajando actualmente, dentro de Chile.

Dichos profesionales deben estar haciendo ejercicio de su profesión y debe tener al menos 1 año cronológico de experiencia laboral ininterrumpido por lagunas de tiempo. Lo anterior puede darse a través de organizaciones públicas o privadas.

No hay mayor incidencia para efectos de esta investigación la existencia de postgrado ó formación complementaria después de la formación de pre-grado.

De hecho es interesante considerar que dicha muestra sea encontrada tanto con el área de consultoría, siendo externo a la empresa, comparado a los psicólogos que se encuentran al interior de la empresa, es decir sin parte de la línea.

Dado el carácter cualitativo de nuestra investigación, trabajamos con una muestra no-probabilística intencionada de psicólogos laborales, entendiéndose por “muestra no-probabilística” una muestra estructuralmente representativa\* que no es aleatoria sino seleccionada según criterios teóricamente informados y establecidos por el investigador.

Los criterios que orientaron la selección de la muestra fueron:

Muestra de expertos:

Para poder abocarse al tema deben ser Psicólogos que trabajan en el área organizacional de manera exclusiva o que conforma la mayor parte de su experiencia laboral.

Muestra de Sujetos Voluntarios:

“Se usa en estudios (...) donde se procura que los sujetos sean homogéneos en variables tales como edad, sexo, inteligencia, de manera que los resultados o efectos no obedezcan a diferencias individuales, sino a las condiciones”, que comparten de acuerdo a su quehacer profesional

Lugar de residencia:

Se opta por estudiar sólo a Psicólogos que habitan y/o desarrollan su actividad profesional dentro de la Región Metropolitana inicialmente, lo que podría cambiar de acuerdo al contexto de pandemia imperante, esto significa que por el distanciamiento social, se podría reemplazar la entrevista presencial por una virtual

a través de plataformas como Zoom, siendo posible entrevistar a Psicólogos de todo Chile.

#### **III.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información:**

En el estudio se utilizará la entrevista en profundidad que consiste en un diálogo cara a cara entre el entrevistado y el investigador, donde este último se focaliza en ciertos temas de interés que define como útiles para su objeto de estudio. La idea de esta técnica es incentivar y provocar al entrevistado hacia el habla libre y espontánea en torno a ciertos temas eje que orienten la discusión, posibilitando así que los entrevistados entreguen sus puntos de vista. En palabras de Taylor y Bogdan (1986), “Siguen un modelo de conversación entre iguales, y no un intercambio formal de preguntas y respuestas (...) El propio investigador es el instrumento de la investigación...”

Desde el objetivo de la investigación en adelante se intenta conocer las estrategias utilizadas por los psicólogos organizacionales correspondientes a la muestra indicada, y las estrategias que poseen o que adoptan para enfrentar el fenómeno descrito como Discriminación laboral.

#### **III.5 Plan de Análisis de la información:**

Como se mencionó anteriormente se realizarán entrevistas en profundidad, para cumplir el objetivo general planteado en esta investigación, sin embargo, como consta principalmente de observar y conocer una realidad, se establecerá una entrevista semiestructurada que permitirá conocer el discurso de cada uno de los entrevistados.

El planteamiento se cumple si es posible encontrar y entregar nombre a los patrones comunes de respuesta entre los entrevistados, enumerar estos patrones y asignar un valor simbólico (de relevancia) o numérico (de orden).

Se seguirá el modelo sugerido por Rojas (1981, pp.150-151) en Metodología de la investigación por Hernández, Fernández y Baptista (1998)

- 1) Seleccionar determinado número de cuestionarios mediante un método adecuado de muestreo, asegurando la representatividad de los sujetos investigados
- 2) Observar la frecuencia con que aparece cada respuesta a la pregunta
- 3) Elegir las respuestas que se presentan con mayor frecuencia (patrones generales de respuesta)
- 4) Clasificar las respuestas elegidas en temas, aspectos o rubros, de acuerdo con un criterio lógico, cuidando que sean sumamente excluyentes.
- 5) Darle un nombre o título a cada tema, aspecto o rubro (patrón general de respuesta)
- 6) Asignarle un código a cada patrón general de respuesta.

En este caso se trata de una entrevista en profundidad, donde se busca conocer una historia de vida y la experiencia que le ha significado estar encarcelado/a, las particularidades de ese tipo de experiencias.

La entrevista en profundidad, de acuerdo al Profesor Alvaro Gainza (2006) puede definirse como una técnica social que pone en relación la comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable.

Señala además, ésta (...) opera como una técnica de producción de información de doble tipo: Información verbal oral e información de tipo gestual y corporal.

También puede interpretarse o leerse , la información complementaria, como lo es la entonación, el ritmo, la voz, los silencios, las pausas, la pronunciación, entre otras, Materias en que los aspirantes a psicólogos dada la experiencia previa a la clínica; ya que hemos tenido entrenamiento para ese momento, podemos ayudar y complementar con información relevante, pues es posible recogerla mediante la observación y la escucha activa.

En cuanto al rol de investigador, se señala Bogdan y Taylor (1986) El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas” que es lo que falla en esta investigación. Pues se induce a las respuestas lo que afecta a la validez y confiabilidad de la investigación.

Para realizar la pauta de entrevista y definir las dimensiones existentes, siendo grandes temas donde se quiere enfocar esta investigación debe considerarse los antecedentes de la investigación, que es toda la información actual , de las investigaciones hechas que aportan al tema, que se conocen a través de las fuentes primarias y secundarias.

## **Análisis de resultados**

Se revisaran los resultados, que la muestra estudiada al ser expertos en el área; a excepción de una persona, presenta conocimiento acerca del área de selección de personal. Con expertos se señala que tienen al menos tres años de experiencia exclusiva en el área y esta persona señalada tiene la mitad del tiempo requerido para ser experto. Se hizo necesario incluirla, ya se detallará.

Los psicólogos expertos han trabajado en el área de consultoría mayormente aunque no exclusiva. La mayoría ha trabajado en empresas siendo parte de la línea, y en consultoría, es decir como un asesor externo que presta servicios de selección de personal a una empresa otra, diferente de donde ellos están contratados.

En este apartado de muestran 3 categorías, la primera se enfoca en Discriminación en selección de personal.

Primera categoría: Discriminación en selección de personal

“Todos sabemos cuando trabajamos en la línea o ejecutamos procesos desde los cargos de analistas que se discrimina. Lo que pasa que al otro lado del mesón no se sabe, se sabe solamente en el círculo de la búsqueda, pero sí discriminamos. Discriminamos por condición social, discriminamos por la comuna de origen hablando del gran Santiago principalmente” Claudio

“Sí claro, la selección es discriminar. Seleccionar es discriminar por defecto Ahora bien si, están bajo el alero de la ley o no, es la segunda derivada que tienes que ver, pero la selección propiamente tal es discriminar eso es selección” Josabad

La ley de trabajo de Chile, señala en el artículo 2, que las leyes laborales son contrarias a los principios de discriminación, por tanto las relaciones laborales se darán en un trato contexto resguardando la dignidad de las personas. Y que

contrario a aquello, sería el acoso sexual y el acoso laboral. Así como también señala que contrario al espíritu de la ley son los actos de discriminación, tales distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, religión, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional, situación socioeconómica, idioma, creencias, participación en organizaciones gremiales, orientación sexual, identidad de género, filiación, apariencia personal, enfermedad discapacidad u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

El mismo artículo hace relación a los avisos de trabajo donde se señala que sería discriminatorio que algunas de las variables mencionadas mas arriba apareciera como requisito para acceder.

Así mismo no se podrá condicionar la contratación en la ausencia por antecedentes comerciales u económicos a excepción de cargos de alta responsabilidad económica ó financiera.

Se concluye que el concepto de discriminación en selección de personal, aparece en las entrevistas, entendiendo que los psicólogos lo han vivenciado y experimentado en sus prácticas cotidianas. Se ha señalado que aparece en las solicitudes como presencia, comunas de residencia, elección de ciertas Universidades, edad inclusive, entre otras.

### **Segunda categoría: Ética**

“He tenido algunos jefes que no les han gustado mis decisiones y me lo han dicho, pero...pero no han hecho nada en particular tampoco, me lo han dicho no más. Que creen que yo estoy haciendo, me lo han dicho así, que lo que yo estoy haciendo no va en línea con lo que deberíamos hacer como equipo. Pero yo se porque hago las

cosas también” Cesar

“Primero que genera cierta injusticia ya, pero después como en realidad quedo ahora que lo pienso, me quedo con la injusticia, es injusto pero como que sigo órdenes no mas. Muchas de las veces, he tenido que seguir órdenes y acatar, a pesar

de quedarme con esa injusticia” Priscilla

Entendiéndola como un valor esperado socialmente y de forma transversal ó al menos declarado. En cuanto a la profesión de la Psicología, hay un intento de normas en el Código de ética del Colegio de Psicólogos de Chile.

El Artículo nº4 indica que el profesional se guiará por los principios de probidad, honestidad, justicia y respeto por los otros en su ejercicio profesional.

El código se guía en la declaración Universal de los Derechos humanos, de 1948.

Esta categoría aparece en el relato de los psicólogos laborales expertos en selección de personal, donde se indica que si bien la ética es un principio apreciado, hay una parte de la muestra que señala abiertamente no recordar el Código de ética ó no conocerlo inclusive. Hay quien indica que los principios éticos son parte de la formación de cada quien y en caso de una disjuntiva es posible recurrir a ellos ; a los personales.

Algún entrevistado señaló no estar dispuesto a transar sus valores, a fin de realizar actos discriminatorios, pues son ilegales. Mientras que otro señala, que pocas veces se ha visto enfrentado a este tipo de situaciones; relatándolas inclusive, haciendo referencia que en los procesos de selección, no le piden su opinión, por tanto solo sigue las indicaciones entregadas por su jefatura.

### **Tercera categoría : Estrategias de afrontamiento**

“Ahh, lo que pasa es que yo hago meditación, hago deporte, tengo plan B siempre en mi vida, de muchísimos años, me voy a la playa y hago meditación, en ese tiempo se podía ir al gimnasio” Marjorie

“empatía, a fin de cuenta uno genera redes de empatía con la gente e incluso en el mismo pelambre, uno va cachando mas gente que opina lo mismo que tu. Ahí uno se va dando cuenta de mas gente y si, yo también no me gusta lo que está pasando y te das cuenta de que hay mas redes, así que eso es positivo” Francisca

Las estrategias de afrontamiento han sido definidas en esta investigación a partir de Lazarus y Folkman (1986) quienes definen como procesos cognitivos y conductuales que se desarrollan por los individuos para manejar distinto tipo de situaciones complejas. Las estrategias pueden no ser conscientes y las investigaciones en general se basan en las estrategias que podemos reconocer conscientemente.

Los autores distinguen dos tipos de estrategias: para la resolución de problemas y para la regulación emocional. Mientras que la primera está dirigida a Manejar el problema, la segunda se destinan a regular la respuesta emocional.

La información recogida, señala que los psicólogos utilizan estrategias de afrontamiento, sin ser concientes de aquello, algunos utilizan estrategias de confrontación, de planificación, de distanciamiento , de autocontrol y búsqueda de apoyo social.

## Conclusiones

En esta investigación, se intenta recoger la experiencia de cada quien permitió voluntariamente ser entrevistado. La investigadora, si bien tiene experiencia en el área, prefirió realizar esta investigación con personas absolutamente desconocidas. Hay grupos de networking, de colaboración entre profesionales de distintas áreas, donde se puede publicar o buscar personas de una cierta área, estableciéndose información conectada entre quienes requieren del contacto con ese determinado grupo y quienes buscan cambiarse o encontrar trabajo.

Los psicólogos entrevistados para la finalidad de esta investigación, fueron 9, sin embargo se escogió 6, los mas representativos, pues se comenzó a saturar la información, es decir repetir la información entre ellos.

Objetivo específico 1: Conocer las percepciones que tiene el psicólogo laboral frente a procesos de discriminación laboral

Los expertos en su totalidad señalaron que existen principios de discriminación en los procesos de selección de personal, que si bien la misma selección en su definición significa hacer diferencias, han tenido experiencias de situaciones en que sus propias jefaturas y /o clientes que les han perdido que discriminen abiertamente en los procesos de selección. Hay quienes son estrictos con el tema ético y no les importa perder su trabajo, en lugar de no hacer algo que no quiere. Están dispuestos a tener menos estabilidad laboral, mayor rotación, aunque se repite que estos profesionales aún viven en con sus padres, por tanto es posible que tengan menos responsabilidad financiera sobre sus espaldas.

Existen otros, la minoría que definen la actividad como un trabajo que hay que cumplir, ya que como profesional consultor, esa es la tarea que se debe cumplir. Y

que si está correcto o incorrecto lo que se hace, no es relevante, pues lo importante no es su opinión ó parecer respecto a la misma.

Se menciona también la existencia del conocido en Chile, Pituto, como la activación de las redes de contacto para quedarse con algún puesto de trabajo. Al utilizarse, señalan las etapas se abrevian o bien se hacen por protocolo, pues se define de antemano que serán seleccionados.

Se señala que si se discrimina abiertamente por condición social, lo que es equivalente a lugar de residencia, que en ciertas instituciones se busca de ciertos lugares del Gran Santiago, entendido, como nivel sociocultural siendo un elemento importantemente buscado por cierto tipo de industrias, especialmente la Banca.

Igualmente aparece que en la solicitud del cliente están presentes los principios de discriminación, los que se ven reforzados por las jefaturas directas de los psicólogos expertos. Influye la opinión, ya que los expertos señalan la discriminación puede aparecer por lo general de forma implícita, es decir no va a estar escrito para dejar registro, sino que se usa otro tipo de comunicación, mas directa, o una conversación presencial ó bien telefónica para dar cuenta de aquellos elementos “que no se pueden decir”. Citando a uno de los entrevistados; prefiero a una persona mas dócil, alguien que pueda moldear, hace referencia a su preferencia por personas mas jóvenes para esa posición en específico, es más, señala (...) las personas después de cierta edad son mas tercas, en este caso se muestra una preferencia clara de personas jóvenes por sobre las mayores.

Se muestra la necesidad que el psicólogo responsable del proceso, tenga la capacidad de mediar entre la solicitud del cliente y el o los candidatos, ya que sabe lo que el cliente busca y tiene claridad acerca de lo que puede señalar y lo que no, por tratarse de elementos abiertamente discriminatorios. Es interesante señalar que una nueva postura existente es la que hoy presenta el área de Tecnología, pues señala que el talento puede venir de cualquier parte, inclusive sin haber tenido

estudios formales en el área, sino solo se requiere que la habilidad o competencia esté presente y se pueda comprobar.

Por discriminación en el espacio laboral se entiende como aspectos que van en contra, en desmedro de la consideración de un tercero, solo por el hecho de poseer o no poseer cierta cualidad. La minoría señala que como la discriminación es algo subjetivo, cualquier cosa puede ser una discriminación. Otro elemento considerado como discriminación en el espacio laboral, tiene que ver con no poder dar la opinión, sino se es un especialista del área.

Se ha definido como un detrimento de la valoración, validación de otro, es decir que dado el origen social, condición sexual, religión, no pueda abiertamente postular a un trabajo.

**Objetivo Específico 2: Identificar estrategias de afrontamiento que le permiten al psicólogo laboral salirse de la presión de tener que discriminar en selección.**

**Objetivo específico 3: Analizar la utilización de dichas estrategias de afrontamiento para resguardar la integridad del profesional en ámbitos psicológicos, laboral, social y que puedan resultar en mecanismos efectivos para los profesionales del área.**

En las entrevistas se señala que los psicólogos expertos, son conscientes de las estrategias de afrontamiento frente a la discriminación en selección de personal, que utilizan, ninguno la señaló como concepto para responder a la interrogante.

Frente a la evidencia de la discriminación como hecho tangencial, las entrevistadas señalaron la presencia de algunas sensaciones como molestia, frustración, incomodidad.

En la pregunta que hace referencia a Cual es su tendencia a reaccionar, algunos señalan que frente a la inconformidad, utiliza la estrategia de **confrontación**, es decir hay un intento de solucionar directamente mediante acciones directas. Señala, frente la lectura de un perfil con elementos discriminatorios, levanta el teléfono y busca la explicación de aquello en el cliente, y en caso que sea efectivo y busquen lo que se señala explícitamente, orienta al cliente señalando que no se puede hacer como esperan. Ya que uno de los servicios que existe en el área de consultoría es realizar solo realizar el reclutamiento, es el cliente quien entrega el input listo para su publicación, en general se señala que el cliente hace caso de la sugerencia realizada por el consultor y se retracta, no por ética, sino por la posible implicancia de cometer una ilegalidad y ser sancionado. Lo anterior está ligado a la estrategia de planificación.

Por otra parte, aparece la estrategia de planificación, que es pensar y definir estrategias para solucionar el problema. En las entrevistas aparece que frente a los procesos de selección para talento interno especialmente aparece la microeducación, porque son pasos pequeños, pero con consistencia y repetición en el día a día para mostrar nuevas posibilidades y romper con lo mas conocido. Mostrar que las mujeres técnicamente en el área de tecnología tienen mas bajos resultados y que aquello puede deberse a la misma ansiedad del proceso evaluativo, por tanto procurar generar un ambiente tal de comodidad, puede ser relevante. Se plantea y se ejecuta, para tener mas posibilidades de ingresar mujeres a un ambiente muy masculino.

Otra candidata entrevistada, que inclusive preparaba a los candidatos, dando mentoring antes de las entrevistas, ya que ella conocía a la línea gerencial que iba a entrevistar para tomar una decisión y lograba resaltar las mejores características de aquellos, que a su juicio se merecían el cargo.

En otro caso, frente a un tema de discapacidad, la entrevistada, preparó al entrevistador técnico, futuro jefeatura del candidato, para que- *no se asustara por como hablaba* y hasta se ofreció a participar en la entrevista, dado que ella era el primer contacto y generar mas confianza.

Otro entrevistado señala que dependiendo del tamaño de la empresa, inclusive se puede hacer un área de contraloría ó bien que una persona actúe como contralor para revisar que los procedimientos solicitados, se hagan de acuerdo a lo señalado, pues estaría la posibilidad siempre de que fueran revisados u por tanto cuestionados. Esto claramente ya tiene un énfasis de política dentro del área de RRHH, para anticiparse, cuando una organización tiene conciencia de lo relevante que es tener procesos de selección sin sesgos discriminatorios.

La estrategia de afrontamiento **distanciamiento** aparece cuando hay un intento por apartarse del problema, no pensar en él o evitar ser afectado por el mismo.

“...”yo no soy una persona que cuida la pega, para mi es un par de zapatos, si se rompe, los boto y busco otro”

...”viejo, uno no es un árbol para estar toda la vida clavado en un punto, si algo te incomoda y tu crees que puedes resolverlo de forma positiva, vete de acá” (...) afuera hay pega, te podí demorar 6 meses en encontrarla, pero hay.

Ambas frases señalan que existe posibilidad de salir del vínculo con el empleador y dejar de sentirse presionado, incómodo cuando estos hechos de discriminación aparecen. En este caso hay posibilidad de alejarse de la situación presionante, en caso que fuera la dinámica permanente de su trabajo. Junto a este aparece el de salir, ir a la playa, como una respuesta conductual.

La fotografía aparece como un mecanismo de disfrute y de dejar de pensar en lo que le aqueja, siendo mencionado como hobby ó actividad de recreación. Se señala también la actividad bomberil con el mismo propósito.

Estrategia de afrontamiento de **autocontrol**, señala los esfuerzos por controlar los propios sentimientos y respuestas de tipo emocional se indica dentro de este mismo el autocuidado, como hacer meditación y deportes al aire libre o gimnasio en el tiempo de mayor normalidad, haciendo la comparación con el contexto pandemia imperante.

Estrategia de afrontamiento de **búsqueda de apoyo social** es decir acudir a otras personas, familia o amigos para buscar ayuda, información, comprensión y apoyo emocional. Los entrevistados señalan que es un elemento bastante utilizado, haciendo referencia a tener tiempos con los propios compañeros de trabajo, a pelar, para compartir opiniones y buscar empatía en otro que hace la misma actividad, que conoce el día a día. Buscar al compañero, buscar a la jefatura inclusive para entender o desahogarse por las situaciones que a su consideración aparecen como injustas o desagradables.

**Objetivo general: Identificar las estrategias de afrontamiento, utilizados por un psicólogo laboral, frente a la discriminación laboral en procesos de selección de personas.**

Se han identificado las estrategias de afrontamiento utilizadas por los componentes de la muestra y el uso de estas en el trabajo cotidiano del psicólogo de selección.

Las estrategias de afrontamiento utilizadas por estos psicólogos expertos en selección han sido; Confrontación, planificación, autocontrol/autocuidado, distanciamiento. Y búsqueda de apoyo social. Las dos primeras, se corresponden a estrategias de solución, las siguientes son de equilibrio emocional y la última es mixta.

## **Discusiones:**

El objetivo de la investigación, permite conocer las estrategias de afrontamiento en los psicólogos entrevistados, que conocen la realidad del trabajo en una realidad aun acotada dado el alcance de la investigación. Sería interesante cruzar los datos con variables de tipo cuantitativa, es decir hacer encuestas de datos demográficos, para conocer aspectos que no fueron consultados en su mayoría, sino que los que se tienen han sido reflejados en la entrevista y pues no aparece en todas las entrevistas.

Podría convertirse con mas tiempo y recursos en un estudio a nivel nacional que permitiera generar diferencias entre las regiones, el tipo de industria y las practicas discriminatorias mas recurrentes, para crear políticas públicas cero discriminación, pero por sobre todo alertar a los profesionales psicólogos del área a aquello con que pueden encontrarse y sobrellevarlo de manera de resguardar su propia salud mental y la de sus equipos de trabajo.

El interés de esta investigadora es concientizar la discriminación en los procesos de selección en nuestro país, identificar las malas prácticas y preparar a los psicólogos laborales y profesionales de otras áreas bajo parámetros éticos, pero también bajo parámetros de salud mental deseada para un desempeño eficiente y eficaz de sus labores.

La proyección de este estudio permitirá obtener una mayor profundidad en cuanto a conocer las estrategias de afrontamiento utilizadas.

En un futuro sería gratificante trabajar para que nuestra rama, fuera integrada dentro del código de ética del Colegio de Psicólogos, dado la implicancia que tiene la labor y la cantidad de psicólogos se dedican a ella.



## Referencias Bibliográficas

Arancibia, I, Demichelli, G (1980), implementación de procedimientos de selección y capacitación de personas en una empresa de servicios de mediano tamaño. Tesis de grado para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile

Aymerich, j; Canales, m; Vivanco, m (2003) encuesta discriminación y no tolerancia, tercera medición, universidad de Chile

Alarcón, O, Albornoz, F. (2008) Discriminación Laboral por origen racial y Nacionalidad, Memoria para optar al título de Licenciado en Ciencias Jurídicas y sociales. Universidad de Chile.

Alles, M (2000) Dirección estratégica de recursos humanos. gestión por competencias. ediciones granica s.a barcelona, España

Alles M (2016) Selección por competencias: Atracción y reclutamiento en las redes sociales: Entrevista y medición de competencias, Granica, Buenos Aires

Barozet E, (2006) El valor histórico del pituto: clase media, integración y diferenciación social en Chile. Publicado en la Revista de sociología del Departamento de Sociología de la Universidad de Chile, N°20, pp 69-96

[http://www2.facso.uchile.cl/sociologia/docs/Barozet\\_ValorHistorico\\_Pituto.pdf](http://www2.facso.uchile.cl/sociologia/docs/Barozet_ValorHistorico_Pituto.pdf)

Canales M , Edit (2006) Metodologías de la investigación social. Introducción a los oficios. LOM Ediciones

Cornejo M, Mendoza F, Rojas R (2008) La investigación con relatos de vida: Pistas y opciones del Diseño Metodológico.

Castro, J (2001) Discriminación en las relaciones laborales. Algunos casos particulares, Boletín oficial de la Dirección del trabajo, extraída de [www.inspecciondeltrabajo.cl](http://www.inspecciondeltrabajo.cl), Santiago de Chile

Catalá, f (1995) el perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones, apunte extracto de revista papeles del colegio. Madrid. apuntes de cátedra psicología de las organizaciones, universidad de Chile

Claves, e (1996) los recursos humanos en la empresa: Enfoque directivo. México. editorial civitas

Caviedes, I (2011) Precusores de subjetividad que inciden en el manejo subjetivo del psicólogo laboral y éste último en la ética profesional en el contexto de selección de persona. Tesina para Optar al grado de psicólogo y Licenciado en Psicología, UAHC

Código de buenas prácticas laborales (2006) servicio civil, Santiago de Chile

Código de ética (1999) colegio de psicólogos de Chile, Santiago de Chile

Código del trabajo (2001) :ley n°19739 modifica el código del trabajo a fin de evitar la discriminación por edad y estado civil en la postulación a empleos, Chile

Congreso Nacional de Chile (2012, junio 27) Ley Núm 20.609. Establece medidas contra la discriminación. Biblioteca del congreso nacional.

<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1042092>

Didier, N (2014) Selección de personal en Chile. Revista Iberoamericana de Psicología, Ciencia y tecnología 7

<https://revistas.iberu.edu.co/index.php/ripsicologia/article/view/485>

Evans, E (1994) Los derechos constitucionales. Editorial jurídica, Santiago de Chile

Fernandez, J (2002) el inicio de la selección: análisis del puesto, elección del medio y canal de reclutamiento

Grueso, M (2009) la discriminación de género en las prácticas de recursos humanos, extraído de cuadernos de administración. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia

Hernández; Fernández C y Baptista, P (2001): Metodología de la investigación. editorial mc graw hill. Mexico DF

León, M, Nuñez, I (2005) selección de personas por competencias: factores que contribuyen al éxito y/o fracaso en la aplicación del proceso. tesis de grado para optar al título de psicólogo. Universidad de Chile

Nuñez J; Perez G (2007) “ Dime como te llamas y te diré quien eres”: La ascendencia como mecanismo de diferenciación social en Chile. Serie de documentos de trabajo Departamento de economía. Uchile.

<http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/aa544858-58b8-4808-98de-c7c5a16f2c33.pdf>

Packer, M ( 2007) Psicología interpretativa. Traducción Magdalena Menocal del Rio [https://www.academia.edu/1510278/Psicolog%C3%ADa\\_interpretativa](https://www.academia.edu/1510278/Psicolog%C3%ADa_interpretativa)

Padilla, E (2006) apuntes de cátedra “Investigación cualitativa”, Universidad Academia de humanismo cristiano, Santiago de Chile

Palma A, Ahumada, Ansoleaga E (2018) ¿Cómo afrontan la violencia laboral los trabajadores/as Chilenos/as? *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-13. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1288>

Rodríguez , M, Navarrete , R, & Bargsted M. (2017). Problemas éticos y consecuencias reconocidas por psicólogos noveles en reclutamiento y selección de personal. *Psicoperspectivas*, 16(3), 164-176. Epub 15 de noviembre de 2017. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue3-fulltext-1082>

Ruiz , j (1994) Metodología de la investigación cualitativa, Universidad de Deusto, España

Salinas, P, & Barrientos, J. (2011). The speeches of the waiters in the beer halls in Northern Chile: Gender and discrimination. *Polis (Santiago)*, 10(29), 433-461. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682011000200019>

Oficina internacional del trabajo (1984) las normas y la acción de la o.i.t para la eliminación de la discriminación y la promoción de la igualdad de oportunidades en el empleo. Ginebra, Suiza

Werther W, Davis, K (2002) Administración de personal y recursos humanos. México: mc graw hill

