



UNIVERSIDAD NACIONAL  
*de* MAR DEL PLATA

FACULTAD *de* HUMANIDADES

DEPARTAMENTO *de* SOCIOLOGIA

2016

*Tesis de grado*

***“La noción de empleabilidad:  
criterios y estrategias de selección de personal en  
consultoras privadas de RRHH de la ciudad de  
Mar del Plata.”***

Maizel, Noelia

Directora: Mg. María Inés Pacenza

Co-directora: Mg. Yamila Silva Peralta

# Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capítulo Uno.</b> Revisión de antecedentes, marco teórico y planteo del problema. <i>Hacia una noción de empleabilidad reflexiva: como constructo y categoría práctica...</i>	9
<b>Capítulo Dos.</b> Metodología y justificación.....	33
<b>Capítulo Tres.</b> Resultados e interpretaciones. <i>Análisis de los métodos de selección: Tipología del proceso de construcción de las demandas y puestos requeridos.....</i>	39
<b>Capítulo Cuatro.</b> Resultados e interpretaciones. <i>La empleabilidad, el mercado de trabajo y el rol del sociólogo.....</i>	67
<b>Conclusiones</b> .....	78
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	82
<b>Anexo.</b> Guía de entrevista.....	88

## Agradecimientos

Si bien ninguna palabra basta aprovecho el espacio para agradecer:

En primer lugar a la Universidad Nacional de Mar del Plata y a todos los profesores de la Licenciatura en Sociología que han sido parte de una u otra manera de mi formación profesional y académica.

A mis dos directoras, María Inés y Yamila, por su profesionalidad, por sus consejos, su paciencia y sobre todo por el incentivo. A la profesora Mg. Victoria Salvia por brindarme una mano al principio de esta tesis, en la nebulosa teórica previo a definir mi problemática.

A los once profesionales que me abrieron la puerta de su oficina o de su casa para contarme su modo de trabajar hasta el último detalle, comprometidos con lo que hacen y con ganas de compartirlo.

A mis amigos y compañeros sociólogos y futuros sociólogos: Agos, Pili, Ivi, Bruno, Gabi, Lu y Euge por transitar el camino juntos con sus momentos más plenos y los difíciles. Fue lo mejor del trayecto “socializar” la carrera con ustedes.

A mis amigas fieles e infaltables, por acompañarme en todo y vivir cada logro y cada momento difícil como propio.

A mis abuelos, a mis tíos y primos de sangre y de corazón en los que siempre encontré un abrazo y una palabra de aliento para seguir y los que ansiosos esperan este momento.

A mi novio, Christian, por apoyarme a cada paso, por estar para escucharme una y otra vez hablar de la tesis y desgrabar entrevistas juntos. Porque sé que este momento es tan importante para él como para mí.

A la base de todos mis cimientos. Mi hermano, Eze, que me mira desde chiquito con orgullo, al que siempre intenté marcarle el camino y más de una vez él me lo marca a mí. Y por último, a los ejemplificadores del amor, mi guía, mi sostén, mi modelo: en la tierra mi papá y en el cielo mi mamá.

A todos, nada hubiese sido posible sin ustedes... ¡Gracias desde lo más profundo!

*Cada mañana, miles de personas reanudan la búsqueda inútil y desesperada de un trabajo. Son los excluidos, una categoría nueva que nos habla tanto de la explosión demográfica como de la incapacidad de esta economía para la que lo único que no cuenta es lo humano. Son excluidos los pobres que quedan fuera de la sociedad porque sobran. Ya no se dice que son “los de abajo” sino “los de afuera”. Son excluidos de las necesidades mínimas de la comida, la salud, la educación y la justicia; de las ciudades como de sus tierras. Y estos hombres que diariamente son echados afuera, como de la borda de un barco en el océano, son la inmensa mayoría. Tantos valores liquidados por el dinero y ahora el mundo, que a todo se entregó para crecer económicamente, no puede albergar a la humanidad. Para conseguir cualquier trabajo, por mal pago que sea, los hombres ofrecen la totalidad de sus vidas. Trabajan en lugares insalubres, en sótanos, en barcos factoría, hacinados y siempre bajo la amenaza de perder el empleo, de quedar excluidos. Al parecer, la dignidad de la vida humana no estaba prevista en el plan de globalización. La angustia es lo único que ha alcanzado niveles nunca vistos. Es un mundo que vive en la perversidad, donde unos pocos contabilizan sus logros sobre la amputación de la vida de la inmensa mayoría. Se ha hecho creer a algún pobre diablo que pertenece al Primer Mundo por acceder a los innumerables productos de un supermercado. Y mientras aquel pobre infeliz duerme tranquilo, encerrado en su fortaleza de aparatos y cachivaches, miles de familias deben sobrevivir con un dólar diario. Son millones los excluidos del gran banquete de los economicistas.*

*Ernesto Sábato, Antes del fin.*

## Introducción

“Nuestra sociedad occidental se caracteriza por una aceptación acrítica de métodos innobles, siempre y cuando estos métodos aporten éxito. El valor éxito prima sobre el valor ético y todo se permite siempre y cuando la violencia ejercida no sea muy explícita.”

(Pares, 2008: 368).

Si bien las palabras no son la realidad, tampoco son meros reflejos de un mundo objetivo. Siguiendo a Wittgenstein (1975), forman parte de la realidad y la constituyen nombrándola. Para Hans Lenk (1988), la discusión respecto de los conceptos no es tan sólo una reflexión formal sobre la validez con que un término designa aquella porción de realidad que reclama para sí; es también y fundamentalmente, una discusión de sentido, es científica, pero también es práctica y es política.

¿Qué sucede con el concepto de trabajo? “para poder explicar científicamente el conjunto de relaciones sociales, cuya punta del iceberg es lo que llamamos 'trabajo' – como concepto teórico que designa una porción de realidad- la Sociología del Trabajo debe, en primer lugar, ajustar sus lentes, enfocar la mirada, hacia el trabajo realmente existente en cada sociedad”(Castillo, 2000: 1) ; constituyendo un conjunto de saberes de modo relacional, reformulando sus paradigmas “normales”, en pos de las circunstancias, en virtud de múltiples influencias, demandas sociales y avances teóricos y metodológicos logrados en su propio seno (Castillo, 2000) . El concepto de trabajo tiene, así, un significado contextual.

Transpolar esta visión relacional para poner en jaque las lecturas simplistas y extremadamente metódicas para definir y contextualizar la relación dialéctica entre empleo – trabajo y la rigidez para acceder a él o no, nos lleva a indagar en profundidad el concepto de “empleabilidad”.

El concepto de “trabajo” siempre ha estado atravesado por una amplia serie de cuestionamientos y debates que en las últimas décadas han llevado a poner en tela de juicio su centralidad como espacio de sociabilidad y de construcción de identidad. La crisis de los años 70 y con ello el deterioro del nivel de empleo contextualizó los primeros debates sobre el fin del trabajo; planteando “el problema de si el trabajo asalariado era una necesidad humana de carácter antropológico o si se trataba de una mera categoría histórica” – contingente - “sometida a un proceso de cambio acelerado que a término lo conduciría progresivamente a su extinción” (Neffa, 2001:51)

En la realidad, más allá de los debates científicistas y académicos, el trabajo es la herramienta principal para la inclusión social y el acceso a la igualdad de oportunidades. Y esto se remite no sólo a una cuestión estructural sino a un imaginario social moldeado durante siglos por relaciones sociales capitalistas.

Dentro de los estudios y debates sobre el trabajo, la noción de “empleabilidad” surge de una necesidad socio-histórica, de un mundo social que bajo las normas de la globalización exige procesos de adaptación y ajuste de los individuos en función de dichas transformaciones del mercado laboral. Pero ésta a su vez, refiere a un espacio de intercambios, de transacciones (Villa y Pries en Spinosa, 2005), a un conjunto de factores que van más allá de las competencias individuales y que resultan en la posibilidad que tienen las personas desocupadas de ser empleadas (Neffa, Pagino y Pérez, 2000)

Definir la “empleabilidad”, darle sentido y sustentabilidad teórica constituye un fin científico para la sociología del trabajo, pero representa en la realidad social, un saber práctico que la categoriza y que excluye e incluye a las personas del mundo del trabajo.

El propósito de esta investigación es conocer los criterios y estrategias que se desarrollan en los procesos de selección de personal en consultoras privadas en la ciudad de Mar del Plata más allá de una definición específica y limitada de la “empleabilidad”; y en base a ello vislumbrar el posible rol del sociólogo dentro del proceso selección de personal.

De este modo, no sólo se pretende aportar desde la sociología a la percepción sistémica del “trabajo” realizando un análisis crítico que supere la mera lectura de las problemáticas que se presentan desde la administración de los recursos humanos. Sino que, a su vez, elaborar un saber teórico-práctico que permita visualizar las limitaciones y las problemáticas de los métodos utilizados, para la integración socio-laboral. Exponiendo de modo relacional una perspectiva del “sujeto empleable” móvil y contingente en función de la realidad socio cultural que nos envuelve y en vistas a apreciarlo como “sujeto sociológico” y no como recurso.

\*\*\*

En la base del propósito general se plantean los siguientes objetivos específicos de trabajo:

1. Indagar en los criterios y reglas implícitas y explícitas establecidas por los selectores para definir la “empleabilidad”.
2. Analizar los perfiles laborales que demandan los empresarios a los consultores para los diferentes puestos de trabajo requeridos (según jerarquía y complejidad del puesto)
3. Conocer y analizar los instrumentos y técnicas que se utilizan en el proceso de selección para los diversos puestos requeridos.
4. Conocer (si es que las hay) las fricciones entre el “perfil ideal” de trabajador requerido por los empresarios y los selectores, y el “trabajador real” u oferta existente.
5. Construir una tipología de los perfiles laborales requeridos por los empresarios y selectores según puesto de trabajo, que definen la empleabilidad.

En función a ello, la siguiente tesis de grado se estructura en cuatro capítulos.

En primer lugar se realiza una revisión de antecedentes, marco teórico y planteo de la problemática a partir de un recorrido bibliográfico e histórico acerca de la noción de “empleabilidad” y “selección de personal”

En un segundo capítulo se desarrolla el enfoque metodológico: tipo de metodología, elección y justificación de herramientas y fuentes, tipo de muestra y especificidades de la misma.

El capítulo tres detalla los resultados de la investigación estableciendo, más allá del análisis descriptivo, un diálogo entre las interpretaciones de la práctica con la lectura crítica del mundo social. La misma permite desarrollar como resultado una tipología de las demandas y puestos requeridos.

El capítulo cuatro propone un abordaje de la problemática en un nivel macro social en función de vislumbrar la perspectiva del mercado laboral que configuran dichos criterios y reflexionar respecto al posible rol profesional del sociólogo.



## Capítulo uno

# **Hacia una noción de empleabilidad reflexiva: como constructo y categoría práctica**

### **Marco teórico y recorrido bibliográfico.**

“–Metamorfosis-, dialéctica de lo igual y lo diferente: identificar las transformaciones históricas (...), subrayar lo que sus principales cristalizaciones traen a la vez de nuevo y de permanente(...) Pues, desde luego, los contenidos concretos que recubren nociones como las de estabilidad, precariedad o expulsión del empleo, inserción racional, fragilidad de los soportes protectores o aislamiento social, son ahora muy diferentes de lo que fueron en las sociedades preindustriales o en el siglo XIX. Incluso son muy diferentes hoy en día de lo que eran hace solamente veinte años. No obstante, (...)hay homología de posición entre los "inútiles para el mundo" y diferentes categorías de "inempleables" de hoy. (...) no por ello se asiste al desarrollo de una historia lineal,(...)por el contrario, sorprenden las discontinuidades, las bifurcaciones, las innovaciones (...)"

(Castel, R. 2008: 17)

#### **1.1 Punto de partida: Del empleo al trabajo como categoría antropológica.**

Como se ha definido en la introducción, el foco central de análisis en esta tesis de grado es la empleabilidad. La empleabilidad como conjunto de criterios y estrategias que determinan una categorización de los actores sociales entre empleables o inempleables; la empleabilidad como la definición de aquellos requisitos sociales para ingresar al mundo del trabajo.

¿Qué implica dar empleo? ¿Qué implica acceder del empleo al trabajo? ¿Qué cuestiones tácitas? ¿Qué rango de oportunidades? ¿Qué involucra estar empleado y de qué no somos partícipes si estamos desempleados?

Según Méda (1997) los altos niveles de desempleo de los años 90 han dado el marco propicio para esta reflexión. A partir de “voces de autores que proceden de corrientes de

pensamiento y de ámbitos muy diversos (...) que prefieren el término *trabajo* en lugar del término *empleo* (...) (Méda, 1997:17)

Dicho cambio de léxico pretende subrayar, según la autora, la idea de que el empleo se entiende como la manifestación concreta de la genérica actividad humana denominada “trabajo” (el tiempo objetivo que vende el proletariado a la burguesía, en términos marxistas; la actividad intrínseca remunerada). Pero “por encima del empleo, lo realmente importante es preservar el trabajo como actividad fundamental del ser humano” (Méda, 1997:17)

Entonces, ¿qué diferencia al trabajo del empleo? “Básicamente que el trabajo es una categoría antropológica, una invariante de la naturaleza humana cuyo rastro se encuentra en todo tiempo y lugar; que el trabajo propicia la realización personal (...) ya que el trabajo es el centro y fundamento del vínculo social (...) por medio del cual el hombre se relaciona con su entorno y con los demás. (...) El trabajo expresaría, por tanto, en el mayor grado de nuestra humanidad, nuestra condición de seres finitos, creadores de valores, y también nuestra condición de seres sociales. El trabajo sería pues nuestra esencia y nuestra condición.” (Méda, 1997:17)

¿Por qué se introduce este debate? Porque el labor de “emplear” incluye tácitamente el rol de “dar trabajo”. De dar sentido a la vida de las personas, de brindar un espacio de sociabilidad, identidad e interacción con el mundo. “Porque la característica esencial del trabajo – el que «tenemos», el que «buscamos», el que «ofrecemos» – es la de ser una actividad en la esfera pública, demandada, definida, reconocida como útil por otros, y como tal, remunerada por ellos. Por el trabajo remunerado (...) es por lo que pertenecemos a la esfera pública, conseguimos una existencia y una identidad sociales (...), estamos insertos en una red de relaciones e intercambios en la que nos medimos con los otros y se nos confieren derechos sobre ellos a cambio de nuestros deberes hacia los mismos” (Gorz, 1995:26).

En el trabajo se encuentra la base de la “cuestión social”, la inquietud acerca de la capacidad para mantener la cohesión de una sociedad (Castel, 1997). Por eso, el trabajo

no se extingue, no caduca, no se agota. El trabajo cambia, es foco de una metamorfosis, fluye en la dialéctica entre lo nuevo y lo permanente, se transforma históricamente.

Así, “los contenidos concretos que recubren nociones” – asociadas al trabajo – “como las de estabilidad, precariedad o expulsión del empleo son ahora muy diferentes de lo que fueron en las sociedades preindustriales o en el siglo XIX (...) incluso de lo que fueron veinte años atrás.” Pero “las poblaciones que habitan esas zonas ocupan por este hecho una posición homóloga en la estructura social (...) Hay homología de posición entre «los inútiles para el mundo» que eran los vagabundos antes de la revolución industrial, y diferentes categorías de «inempleables» de hoy” (Castel, 1997: 19)

Y es en este punto que se busca hacer hincapié a lo largo de estas páginas, no en la simplicidad de describir una enumeración de teorías y datos de campo sino en la necesidad social de conocer y contextualizar la empleabilidad. Para dar relevancia, más allá de los parámetros cuantitativos de la estructura del mercado de trabajo a las características cualitativas que enmarcan la empleabilidad como producto de la metamorfosis del trabajo.

\*\*\*

El siguiente marco teórico desarrolla un panorama general de algunas teorías que han aportado un contexto de análisis sobre la noción de “empleabilidad”.

Se estructurará en cuatro apartados; en los cuales se busca, en primera instancia, diferenciar la noción instrumental de la empleabilidad, “que implica un sinnúmero de aceptaciones orientadas a la responsabilización de las personas para entrar mantenerse o salir del mundo del trabajo”; y la noción reflexiva, la cual “más allá de la individualización, incluye el cuestionamiento sobre los actores visibles o invisibles implicados en los mercados de trabajo y en la definición de sus criterios y reglas.”(Rentería Pérez y Malvezzi, 2008: 319) la cual a su vez nos ayuda a entender la empleabilidad como constructo y categoría práctica.

El apartado uno sintetizará las conceptualizaciones de la “empleabilidad” aportando un recorrido histórico desde la definición “instrumental” hacia las primeras señales de la lectura reflexiva del “constructo empleabilidad”. Evidenciando un camino de oscilaciones entre múltiples modos de definirla, en principio más positivistas, y luego hacia conceptualizaciones sistémicas contingentes a la realidad socio-económica y cultural.

El apartado dos tiene como objetivo introducir ciertas líneas teóricas acerca de la empleabilidad desde el punto de vista de administración de los recursos humanos y la selección de personal como condicionantes de ciertos parámetros de distinción.

El apartado tres aporta un panorama contextual respecto a la globalización y sus consecuencias más próximas en el mercado del trabajo. En segundo lugar, conjuga las características y consecuencias del Estado post social (Filmus, 1999) en América Latina; en dos vértices, por un lado en las dificultades en la interrelación de la educación con el mundo del trabajo; y por otro lado, en el quiebre radical que se generó entre las esferas públicas y las esferas privadas.

Por último, el apartado cuatro, complementa dicho análisis con algunos datos empíricos sobre el mercado de trabajo en Mar del Plata y el contexto socio-económico local brindando el puntapié inicial para exponer la problemática.

## **1.2 La noción de empleabilidad como constructo histórico.**

Frente a la reinstitucionalización del trabajo por fuerza del proceso de globalización que fragmenta las empresas y debilita el vínculo de empleo, el término empleabilidad ha sido utilizado como recurso para expresar la relación entre la competitividad en el mercado de trabajo y las condiciones presentadas por los individuos. (Arthur & Rousseau, 1996; Ayerbe, Montoya & Viveros, 2002; Brutin, 2003; Casali, Rios, Teixeira & Cortella, 1997; Case, Case & Franciatto, 1997; Malvezzi 2002; OIT, 2001; Torres, 2000; Watt, 1989).

Sin embargo “el constructo empleabilidad va más allá de tal relación y se configuró como una categoría práctica para dar cuenta de la dinámica de inclusión-exclusión de los individuos en los mercados de trabajo” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008: 320). La empleabilidad ofrece referencias para explicar la movilidad entre empleo y desempleo, como criterio y práctica de selección, de continuidad y de despido del trabajo; así como instrumento de Gestión de los Recursos Humanos.

¿Por qué los autores se refieren al *constructo empleabilidad*? Hablar de constructo representa un “ir más allá” de la definición teórica y estática del concepto. Implica una configuración de la idea de “empleabilidad” como “categoría práctica”, como una contingencia móvil, permeada no sólo por los cambios en el mercado de trabajo sino también por la complejización en la percepción de los actores en las teorías sociales.

El objetivo de este apartado es poner en diálogo las múltiples versiones de la “empleabilidad”, describir la metamorfosis del concepto a lo largo de la historia para aportar un panorama más amplio que permita aprehenderlo como una construcción.

Etimológicamente, el concepto de empleabilidad deviene de la palabra inglesa *employability*, que proviene de la unión de las palabras: *employ* (empleo) y *ability* (habilidad) (Campos 2003). Este concepto ha sido históricamente utilizado desde la economía para separar los “aptos” de los “ineptos” teniendo como referencia al individuo de manera particularizante y en una relación explicativa entre desempleo, dispositivos de formación y estrategias individuales (Hirata, 1987).

Dicha dicotomía cobra un sentido primordial en la definición de la empleabilidad configurando un imaginario social que divide a aquellas personas “útiles” y a aquellas personas desamparadas y excluidas del mercado de trabajo, “sujetos inempleables”, “inútiles para el mundo” (minusválidos, vagabundo, etc) según Castel (1997). En este punto y de acuerdo con Bollérot (2001), el término empleabilidad también remite a la “capacidad para integrarse”.

Las primeras publicaciones que utilizaron la noción de “empleabilidad” se remontan al siglo XIX. Campos (2003) señala que la noción de empleabilidad ya había sido utilizada por el mismo Weber en su obra “Sociología del trabajo industrial” (1994); la cual surge en referencia a la responsabilidad individual de los propios trabajadores. Esta concepción de la empleabilidad guarda relación con el modo de percibir el actor social en la teoría sociológica weberiana: actores racionales que llevan a cabo acciones sociales con sentido. Esta perspectiva que continua hacia principios del siglo XX, corresponde a una versión dicotómica en la medida que una persona era o no empleable en función de características propias estructurales (edad, sexo, restricciones familiares como cuidar niños, situación de pobreza, etc) (Gazier, 2001)

Gazier (2001) identifica el origen de la noción de empleabilidad al inicio del siglo XX en Estados Unidos y Gran Bretaña ligada a la “gran depresión” de los años 20, conservándose hasta los años 50. Esta versión es dicotómica en la medida en que una persona era o no empleable y su expresión estadística se centraba en tres criterios que correspondían a la edad (entre 15 y 64 años), no tener problemas de limitación física o mental y no tener restricciones familiares fuertes (por ejemplo, cuidar de los niños). Para el caso de personas “pobres” que además se vieran en estas condiciones, la alternativa era la asistencia social. En esa noción no se detecta la competitividad ni la existencia de grados entre las condiciones de empleabilidad.” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008:321) Esta concepción de empleabilidad está ligada a lo que profundiza Castel en “La metamorfosis de la cuestión social” (1997) y la estrecha relación entre la “inempleabilidad”, el vagabundeo y el asistencialismo.

Continuando con el análisis de Gazier (2001), a partir de los años 50 aparecen las versiones “anglosajonas modernas” que incluyen a la Europa continental y particularmente a Francia. En este modelo participan además de los trabajadores, los “hacedores de políticas” del mercado de trabajo, estadísticos y doctores. “Tres tipologías se desprenden del enfoque: la sociomédica que incluye a médicos y terapeutas de diferentes campos de rehabilitación, centrada en la limitación y discapacidad; la de la medición individual en la cual se consideran grados de aptitud

física o mental por áreas de desempeño; y, finalmente, la de los problemas de intervención de acuerdo con las deficiencias por compensar.” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008:321)

Consecutivamente la crisis de los ‘70 afectó de diferente manera a los países y regiones; y lo que a raíz de ello comenzó a cuestionarse no es la carencia del empleo, sino la posibilidad de generar una sociedad moderna con empleo para todos.

En este contexto, se configuró el concepto de empleabilidad como una medición de deficiencias de cualificación profesional, de movilidad y presentación, “revelando la distancia entre características individuales y requerimientos de producción y aceptabilidad en el mercado de trabajo, lo cual se tradujo en programas de intervención orientados al entrenamiento para la selección y en otros programas complementarios sobre “cómo vestir” o “cómo presentarse” a una entrevista de trabajo (situación que no ha cambiado mucho en los últimos años).” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008:321).

Dar lugar en el análisis de la empleabilidad, a la deficiencia en las cualificaciones respecto a las demandas y requerimientos del mercado de trabajo, comienza a vislumbrar una noción del concepto un tanto más permeable a las posibilidades de adaptación para el sujeto. La implementación de dichos programas de intervención plantea la posibilidad de “nivelar” dichas trayectorias (de sujetos diferentes naturalmente) respecto a los parámetros demandados por el mercado de trabajo.

Continuando con lo postulado por Rentería Pérez y Malvezzi (2008): En el caso de Estados Unidos esta acepción implica un proceso de individualización no problemática en el cual las personas asumen su inclusión o no en el mercado de trabajo pasando de tener un rol pasivo a activo.

En este contexto, Gazier (2001:8) ubica en la Francia de los años 60 la noción de “empleabilidad fluida” que enfatiza la velocidad con que un grupo de desempleados encuentra trabajo. “La medición se da en función de proporciones por grupos sociales, por empleables y no empleables, por la relación de las tasas de desempleo en el mercado de trabajo y por la consideración de las desventajas grupales o individuales de las

personas que están o no en el mercado de trabajo.” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008:322)

En las décadas de los años 80 y 90 la empleabilidad sigue asociada, al igual que en sus inicios, a informaciones estadísticas disponibles sobre empleo, considerando como indicadores las personas que lo obtenían o estaban en un empleo, su duración y el salario.

Un aspecto identificado por Gazier (2001) que surge en este contexto es la noción de “iniciativa”. En este caso la responsabilidad individual o capacidad personal pasan a ser el referente principal.

“Esta noción fortalece la representación de la persona como mercancía. Sin proponer una relación *a priori* entre aptitudes individuales y situación, políticas económicas y mercado de trabajo, la empleabilidad se considera como algo neutral y sus criterios técnicos como aplicables en cualquier contexto de manera neutral.” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008: 322)

El énfasis de esta propuesta se centra en la responsabilidad individual y la capacidad para activar procesos de acumulación de “capital humano” y/o “capital social” o de posicionamiento en los mercados de trabajo, situaciones ligadas a las redes sociales de las que se hace parte, las adquiridas o las expandibles como soporte de la personas a su alrededor.

El sentido de capital humano se refiere la posesión de educación con el usufructo de cualquier tipo de capital material, por lo que se la consideraba una inversión susceptible de cálculo acerca de su específica rentabilidad. Por ejemplo: “la educación, un curso sobre ordenadores, los gastos en cuidados médicos, charlas sobre virtudes tales como la puntualidad y la honestidad también son capital, en el sentido de que mejoran la salud, incrementan ingresos (...). Así pues, sostener que” estos “gastos son inversiones en capital humano es completamente congruente con el concepto tradicional de capital. Sin embargo, estos gastos producen capital humano, y no físico o financiero, porque no se puede separar a una persona de sus conocimientos, salud, o valores del modo en que es



posible traspasar los activos físicos y financieros (...)” (Becker<sup>1</sup>, 1993:15-16)

“Las teorías del capital humano fueron refutadas tanto por investigaciones empíricas, que aportaron evidencias sobre la presencia de múltiples factores que incidían en la relación educación y trabajo como: la edad, el género, la religión y la condición social de los trabajadores, así como también por paradigmas teóricos más críticos, como las teorías reproductivistas de la educación, desde una perspectiva neo-marxista” (Pacenza, 2004:10)

Lo que respecta al capital social, la teoría de los mercados segmentados, articula los enfoques provenientes de otras ciencias sociales- credencialismo y reproductivismo de Bourdieu y Passeron- y afirma la dualidad del mercado de trabajo, uno que ofrecería empleos vinculados con los niveles gerenciales y otro destinado a puestos de subordinación de menor nivel y menor salario, ambos estarían más asociados a modos de ser y comportarse que tienen que ver con el capital social portante por los trabajadores. Los factores como clase, etnia, género y religión actúan en la distribución de los trabajadores por segmentos, la educación no es, para esta teoría, una variable determinante en la asignación de salarios.

Por otro lado, la versión interactiva en la perspectiva de Gazier (2001) refiere a los modelos adoptados a partir de los años 90, particularmente los canadienses, en los cuales la empleabilidad es la capacidad relativa de una persona para obtener un empleo significativo, dada la interacción entre características personales y mercado de trabajo. Este modelo reintroduce las dimensiones individual y colectiva en las cuales la medición considera perfiles, estadísticas, trayectorias y circunstancias en función del mercado de trabajo. En este sentido las acciones sobre la empleabilidad tienen que ver no solamente con las acciones individuales sino con las políticas estatales de mercado y con la promoción de oportunidades reales para las personas.

---

<sup>1</sup> Las transformaciones originadas por las revoluciones del conocimiento y la información se definen recurriendo a la teoría del capital humano, conceptualización que data de las décadas de 1950 y 1960. La misma está basada en los supuestos de la productividad marginal y considera a la educación como una inversión de capital que debe ser rentable, mientras que el educando deviene un capital humano. Theodor Schultz y Gary Becker son dos de los autores que más ha contribuido a la teoría del capital humano.

En suma, se desprende del análisis histórico de la empleabilidad un notorio protagonismo en épocas de crisis y consecuentemente de carencia de puestos de trabajo. Según Spinosa (2005) el tema de la empleabilidad aparece claramente asociado a la necesidad de dar cuenta de las dificultades para sostener el pleno empleo en los mercados de trabajo urbanos. “Hubiese resultado ocioso hablar de tales condiciones de empleabilidad cuando prácticamente el conjunto de la fuerza de trabajo activa, estaba asalariada y los que no, habían hallado en la informalidad un ‘modo’ de formar parte.” (2005:4).

Crisis enmarcadas en un contexto de cambio del mercado de trabajo, en donde “la transformación en los procesos de trabajo, por vía de la automatización; y de las formas de movilizar a la fuerza de trabajo, vía la incorporación de mecanismos ‘flexibles’ de gestión, aseguraron el incremento de la productividad con menos fuerza de trabajo ocupada.”(Marshall, A. y Cortez, A. 1991). En este marco, referirse al término “flexibilidad” para comprender el contexto del trabajo pos crisis del pleno empleo, implica según Sennet (2000) la concepción del trabajo como un collage de fragmentos de experiencias, sin arraigo a un grupo social determinado, la desestructuración del sentido del tiempo y el espacio a partir de la implementación de las nuevas tecnologías entramadas con relaciones sociales superficiales.

Según la OIT (2011), estas transformaciones en el mundo del trabajo (flexibilidad, fragmentación, trabajos precarios, etc), a su vez, han ido modificando el perfil de los empleados solicitados por las empresas y organizaciones. “Se requieren trabajadores con bases muy sólidas en su educación científico-tecnológica y con capacidad de adquirir nuevos conocimientos de manera constante: las exigencias del mercado laboral han aumentado. A su vez, el contrato social ha cambiado, por lo que el empleo para toda la vida deja paso a una movilidad laboral casi permanente. En este escenario los trabajadores no sólo deben poseer cualificaciones necesarias para adquirir un empleo, sino ser lo suficientemente versátiles para mantenerlo. En consecuencia, la pérdida de un trabajo involucra la salida de un engranaje dinámico y exigente, donde la competencia por los puestos laborales plantea la reinserción como una tarea titánica” (Formichella y London, 2013)

Las concepciones de la empleabilidad a lo largo del siglo y los autores analizados muestran que ninguna de ellas ha sido suficiente o completa debido a los diversos marcos de políticas y acciones concretadas en cada época en particular. (Rentería Pérez y Malvezzi).

Sin embargo, este breve recorrido que sintetiza la visión acerca de la empleabilidad, los idas y vueltas entre visiones más estáticas, positivistas y estadísticas; y concepciones reflexivas de las determinaciones del contexto, flexibles y aprehensivas de las trayectorias de los actores; son parte del carácter “procesual” hacia una noción de empleabilidad reflexiva, en vistas de apreciarla como “constructo”.

Es en este sentido que se considera el concepto de “empleabilidad interactiva”; descrita como la probabilidad de obtener una vacante en un mercado de trabajo específico a partir de los atributos con los cuales está dotado el buscador, que son los que le permiten superar los obstáculos que le impone el mercado (Campos 2002). Abarcando las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo, mejorar su trabajo y adaptarse al cambio, elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el que tenían e integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en diferentes períodos de su vida. (Weinberg, 2004)

Gazier (2001:5) propone que: “Entendida como la habilidad para obtener o preservar un trabajo pago (asalariado o no), la empleabilidad no es una noción teórica insertada en una red de conexiones explicativas o de estándares explícitos unívocos y estables, más que eso, es el asunto de identificar problemas y prioridades ligadas a las acciones de personas e instituciones implicadas en el acceso al trabajo y al empleo.”

“En suma, la empleabilidad es un concepto amplio que abarca diferentes facetas, muchas de ellas subjetivas y difíciles de cuantificar o medir, que incluyen el tipo de actitudes y cualidades que son propicias para obtener y conservar un empleo, más allá de un puesto de trabajo específico” (Formichella y London, 2013).

Es, según Lees (2002), un concepto utilizado de forma diferente en múltiples contextos y por lo tanto multidimensional en sentido operacional relacionado con la obtención y preparación para un trabajo. “En esta dinámica multidimensional del constructo (...) la empleabilidad no puede ser definida sólo en términos de habilidades o características ideales sino como una oportunidad relativa de obtener o mantener diferentes tipos de trabajos en contextos instituidos.” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008: 323)

Las diversas formas de definirla según Gómez Vélez (2012) determinan la relación entre el empleador y el empleado; por lo que la relación entre la empleabilidad y los procesos y prácticas de recursos humanos ligada a criterios de selección, retención o despido es tácita; como así también la importancia en su definición de los actores implicados en dichos proceso.

La empleabilidad ofrece referencias para explicar la movilidad entre empleo y desempleo, como criterio y práctica de selección, de continuidad y de despido en el trabajo; así como instrumento de gestión de los Recursos Humanos. Y en este sentido, y de acuerdo a Enríquez y Rentería Pérez (2007) el constructo empleabilidad enriqueció el campo de las estrategias más que el de los conocimientos técnicos sobre el individuo. En este plano, y en función de lo postulado por los autores, “es aquí donde radica la importancia de identificar entre otras cosas los procesos de socialización que conllevan la construcción de estrategias de desarrollo y la elaboración de las evaluaciones para la producción y aprehensión de la empleabilidad” (Rentería Pérez y Malvezzi, 2008).

### **1.3 La percepción de la empleabilidad en la administración de recursos humanos y en la selección de personal.<sup>2</sup>**

Es importante, en este marco, para profundizar el análisis crítico de los criterios y estrategias de selección definir a qué nos referimos con “selección de personal” para la administración de los recursos humanos,

La selección de personal representa “aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos –a los que denominamos “candidatos”- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.” (De Ansorena Cao, 1996:19).

La finalidad de la selección consiste en valorar si los candidatos poseen las características necesarias para desempeñar eficazmente el puesto a cubrir (Ming Ting-Ding y Déniz, 2007). Se lleva a cabo bajo ciertas estrategias que constituyen, en general, modos para buscar alguna clase de indicador que permita fundamentar la decisión correcta, algún criterio que sea más allá de la simple elección a azar (Blasco, 2004).

Según Chiavenato (2002), la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en una empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Por lo que la selección busca solucionar dos problemas fundamentales: (a) adecuación del hombre al cargo y (b) eficiencia del hombre en el cargo. Esta perspectiva se basa en

---

<sup>2</sup> Cabe destacar que para este marco teórico se realizó previamente un sondeo de la bibliografía que se utiliza en el contexto de análisis y en las instituciones de formación profesional de la ciudad (Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UNMDP; Facultad de Psicología de la UNMDP y Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Fasta). Por lo cual, lo descrito a continuación es un breve resumen de los autores que se han relevado respecto a dicha temática.

la premisa que afirma que las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida. Es por eso que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de las dos variables antes mencionadas.

En este sentido y en esta misma línea de análisis, la selección debe ser a la vez un proceso de comparación y de decisión. Es un proceso de comparación ya que según Cohen (1981) la selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. En la selección de personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto, las potencialidades y características de la persona.

Continuando con la perspectiva Chiavenato (2002), la selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.<sup>3</sup>

Resulta, por otro lado, un proceso de decisión ya que una vez seleccionados los postulantes que coinciden con las características del puesto se lleva a cabo un proceso de elección bajo ciertas herramientas que evalúen tanto capacidades como actitudes de los postulantes. Se desprende de este modo, otra de las premisas básicas de la selección de personal que supone la existencia de "diferencias individuales entre las personas",

---

<sup>3</sup> El mismo autor detalla que: Sean X la primera variable e Y la segunda, cuando X es mayor que Y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando X e Y son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando X es menor que Y, el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y, en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del cargo sean transformados en una ficha profesiográfica o ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

existiendo una enorme gama de características que hacen diferente a las personas entre sí. Estas diferencias pueden ser de diversa naturaleza como capacidades cognitivas, conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades, dimensiones de la personalidad, experiencia, formación u otras, pero son las que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en sus puestos de trabajo.

Orientando el análisis al nivel de comportamiento macro social, los cambios profundos que se han producido en la sociedad y a la par en las organizaciones exigen en este plano nuevas perspectivas de la selección de personal. En primer lugar de considerarse que la selección de personal se lleva cabo en países concretos, en empresas específicas, en un periodo de tiempo, con un marco de políticas de administración de recursos humanos, de modo que el proceso debe insertarse en un escenario real, con políticas, leyes laborales y normas vigentes (sistema de administración de los recursos humanos). A pesar que cada organización tiene su modo de hacer las cosas o "know how", pero debe considerar qué sucede en el mundo (Atalaya Pisco, 2001).

Salgado y Moscoso (2008) afirman que en la actualidad pueden identificarse dos modelos de selección de personal: el modelo de selección tradicional y el modelo de selección estratégico.

“El modelo de selección tradicional se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años.” (Salgado y Moscoso, 2008:17)

“El segundo modelo de selección de personal, el que hemos llamado modelo de selección de personal estratégico, se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará. Desde la perspectiva de la selección estratégica se considera que, si de ahora en adelante la característica esencial de nuestros empleos será su volatilidad y un cambio frecuente de

tareas (no de funciones), el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro.” (Salgado y Moscoso, 2008:17)

En este caso, la percepción de un mercado laboral es volátil; no estable sino que variable en el tiempo, las características que se requerirán para desempeñar los empleos serán orientadas en mayor medida a aspectos cognitivos, psicológicos y sociales (Por ejemplo, la capacidad de aprendizaje, la innovación y la creatividad, la capacidad de trabajar en equipo, su capacidad de adaptación y flexibilidad, automotivación, orientación de su trabajo al servicio del cliente actual y potencial de la empresa, orientación hacia la calidad, destrezas para el trabajo en equipos virtuales, destrezas para el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones, conciencia, estabilidad emocional, habilidades de comunicación e idiomas), lo que vislumbra la característica de “pronóstico” del proceso. Esta cuestión, hace que los instrumentos requeridos desde la concepción estratégica de la selección de personal sean diferentes y estén orientadas a futuro. Esta es la base de la administración y selección de personal por competencias.

Este proceso de idas y vueltas, de construcción y selección de indicadores, estrategias, criterios y modelos de acción configuran parámetros de distinción de los sujetos sociales y constituyen, en la práctica, lo que llamamos empleabilidad.

#### **1.4 Marco contextual: La vinculación educación- trabajo en el contexto de globalización y estado post social.**

Se propone un concepto de empleabilidad percibida como constructo (Lees, Gazier, Pérez-Rentería y Malvezzi, entre otros), que responde a las contingencias del contexto, que, como se explicó hasta aquí, su propio significado conceptual y práctico ha variado en función a los cambios coyunturales, sobre todo como consecuencia de la globalización. Pero, ¿a grandes rasgos cómo afectó la globalización al acceso al



trabajo? ¿Cuáles fueron y son sus características principales en América Latina y cuál es la realidad del contexto local?

Como consecuencia de las transformaciones mundiales ocurridas a partir de la crisis de los '70, crisis energética y financiera mundial, los países industrializados iniciaron un proceso de reestructuración de sus economías que implicó la modificación de la matriz insumo-producto que sustentaba el modelo de acumulación de capital característico del fordismo, la posesión de conocimiento e información ha pasado a ser el factor clave que consolida al actual paradigma científico tecnológico.

“De las ventajas comparativas, sustentadas en la posesión de recursos naturales, se pasó a un modelo donde la competitividad de las empresas y los productos, depende más de la posesión de conocimiento y de la información que de los recursos naturales” (Pacenza, 2004:1)

En el mismo proceso histórico, el paradigma macroeconómico keynesiano, que sustentaba el modelo sustitutivo de importaciones, en casi toda la región y particularmente en nuestro país, fue fuertemente criticado. Generando una ruptura en la alianza del mercado internista que incluía al Estado, los empresarios y sindicatos.

En América latina la mayoría de los países se inclinó a redefinir el modelo mediante un drástico ajuste macroeconómico, orientado hacia la apertura de los mercados y la liberalización de la economía

Diversos autores (Beccaria y Orssati, 1989; Basualdo y Aspiazu, 1989; Aspiazu, Basulado y Khavisse, 1986), hacen hincapié en la conformación de un escenario en el que se hace evidente, la centralización y concentración del capital a través de los grandes grupos económicos, la crisis afecta fundamentalmente a las pequeñas y medianas empresas.

Comienza a perfilarse un nuevo patrón de inserción internacional volcado en la globalización productiva y financiera a nivel mundial. Cuestión que tiene como principal consecuencia la erosión de la capacidad del Estado de controlar la economía. “Las pautas de la economía del libre mercado se difunden, las fronteras nacionales se rompen y concomitantemente se pierde la primacía del Estado.” (Pacenza, 2004:2)

M. Castells (1995: 19) señala: “En otras palabras, cada vez puede hablarse menos de economías nacionales, sino de espacios políticos nacionales que operan en una trama indisoluble de procesos económicos mundiales”

La principal consecuencia de la globalización no hace a los cambios en la estructura sino al hecho de que toda una comprensión del mundo se derrumba. Esta nueva modernización produce una ruptura en la lógica cotidiana de los sectores medios y populares, dejándolos fragmentados y con comprensiones anteriores de la realidad que comienzan a deslegitimarse.

La preocupación remite a “lo social”, las relaciones sociales ya no se corresponden con el modelo sustitutivo. De acuerdo a Pacenza (2004) el trabajo, el empleo estable típico del modelo anterior asegurado desde el punto de vista jurídico por las Convenciones Colectivas de Trabajo, deja de ser un factor de integración social, las nuevas tecnologías asociadas a la producción dan lugar a una mayor separación espacial de los lugares de producción y de reproducción. Estos cambios producen la conformación de otro mercado laboral y dan lugar a un contrato de trabajo que se caracteriza por la flexibilización y desregulación, la difusión de la precarización del empleo, el autoempleo y el pluriempleo.

Se asiste a la pérdida de la homogeneidad social, al aumento de la desigualdad y la diferenciación social. Al respecto Castel (1997) señala que desde el punto de vista del trabajo se puede hablar de tres rasgos: que cristalizan en el modelo actual: a) “desestabilización de los estables”, por la pérdida de trabajo estable de los sectores medios y obreros; b) “la instalación de la precariedad” ya que el desempleo recurrente y el empleo subterráneo, constituyen una dimensión muy importante del mercado de trabajo; c) “el déficit de lugares ocupables en la estructura social”: jóvenes en busca de un primer empleo y trabajadores que envejecen y no encuentran un lugar en el proceso productivo. Se trata de un proceso de desafiliación social, de descolgamiento de la sociedad, de vulnerabilización de posiciones estables.

América Latina no estuvo exenta a estas transformaciones de “lo social”. En la década del 90 la globalización adoptó un proyecto político impulsado por agentes sociales, ideólogos, intelectuales y dirigentes políticos con identidad precisa, pertenecientes, o al servicio, de las clases sociales propietarias del capital en sus diversas formas, que se conoce como neoliberalismo.<sup>4</sup>

Nuestro país transitó por una profunda transformación en el modelo de Estado. El modelo de Estado de bienestar vivenciaba una crisis mundial. El mismo abandona su papel interventor en la economía para pasar a cumplir un rol de garante de las reglas de juego, privatizando sus empresas y transfiriendo al mercado la capacidad de conducir el modelo de desarrollo y de distribución de bienes. Tendió a favorecer un modelo de acumulación orientado más a la competitividad externa que al mercado interno a partir de reducir el empleo estatal y descentralizando muchas de sus funciones.

Las consecuencias más evidentes de estas políticas fueron la destrucción de la industria con su secuela más notoria en los niveles de desocupación. Se generó una masa de marginales en un país que carecía de este mal social, en el marco de la dilución del aparato burocrático del Estado como instancia administrativa y reguladora de la actividad social y como institución simbólica articuladora y mediadora de los intereses en pugna en la sociedad (Tiramonti, 2004).

En paralelo con este proceso, la educación pública sufrió un deterioro en múltiples aspectos. La precarización laboral y la alta tasa de desempleo, generaron que muchos estudiantes tengan que salir a trabajar junto a sus padres. De esta forma, la deserción escolar aumento resultando dificultoso poder retener a los estudiantes en el sistema educativo.

---

<sup>4</sup>La globalización y el neoliberalismo parecen ser lo mismo. Sin embargo, un análisis más cuidadoso permite reconocerlos como fenómenos esencialmente distintos: en su caso, la globalización resulta ser un fenómeno histórico consustancial al capitalismo, mientras que, el neoliberalismo como ya se desarrolló, es un proyecto político. La convergencia de ambos procesos, forma la modalidad bajo la que se desarrolla el capitalismo en las últimas décadas.

Por lo tanto, la consolidación del Estado neoliberal agudizó aún más la problemática del empleo/trabajo pero sobretodo creo una grieta en la dualidad educación- mundo del trabajo.

“Vale la pena señalar que el principio en torno al cual gira la idea de inversión educativa - para el modelo neoliberal - es que ésta debe ser económica y socialmente productiva, actualizando así la retórica del capital humano” (Pacenza; Romanín y Cordero, 2005:7). Por lo que, en esta base, las deficiencias del sistema educativo estuvieron cada vez más enmarcadas en la desinstitucionalización y fragmentación de significados generando una desarticulación con el ámbito laboral y una inserción cada vez más difícil, sobre todo para los sectores más desfavorecidos económicamente.

A su vez, la privatización de las instituciones públicas y el desprestigio de las pocas que seguían en pie, alejaban en la praxis la definición de educación como bien público y derecho social y la convertían en un títere de intereses ideológicos, de correspondencia económica y, de su función proveedora de status social y poder, que terminó por ubicarla en el lugar de cualquier mercancía fetiche del sistema capitalista.

¿Cuáles son las consecuencias del contexto en la dualidad educación-mundo del trabajo? Esta cuestión puede analizarse en forma desdoblada. Por un lado, y desde un plano más sociológico, interpretando las consecuencias de la sociedad de la información<sup>5</sup> (M.Castells, 1995) y del conocimiento en el marco de la globalización: las nuevas necesidades y demandas de conocimiento que ello genera, por lo tanto otro tipo de ofertas de puestos de trabajo, el impacto de las TIC en el mundo del trabajo y de la educación, la vinculación de la educación y la distribución de capital educativo acreditado con el empleo y el desempleo junto con la mercantilización de las credenciales educativas, etc. Y por otro, vislumbrando los efectos de la crisis del estado

---

<sup>5</sup> Este concepto de M. Castells refiere a la revolución tecnológica de proporciones históricas que ha transformado las dimensiones fundamentales de la vida humana: el tiempo y el espacio. Los nuevos descubrimientos científicos y las innovaciones industriales están ampliando la capacidad productiva de las horas de trabajo, a la vez que suplantando la distancia espacial en todos los ámbitos de la actividad social. La promesa que supone la tecnología informacional abre ilimitados horizontes de creatividad y comunicación, invitándonos a la exploración de nuevos campos de la experiencia, desde nuestro propio ser interior hasta el universo exterior, retando a nuestras sociedades a involucrarse en un proceso de cambio estructural.

benefactor como un fenómeno de orden mundial, y las características del estado postsocial<sup>6</sup> (Filmus, 1999) como sinónimo de crisis social y falta de formación

Ambos procesos se desenvuelven en forma dialéctica, ya que la marcada tendencia hacia la globalización también disminuye la capacidad de decisión del Estado nacional. En un mundo que avanza hacia "un solo mercado de bienes, servicios, tecnología y capital" (García Delgado, 1994) y donde los flujos financieros se mueven a una velocidad sin precedentes. (Filmus, 1999)

Es imprescindible aclarar que en este contexto de desigualdad al acceso de oportunidades educativas, la inserción laboral y la búsqueda de puestos de trabajo se torna cada vez más dificultosa para aquellos que en la escala social están más desfavorecidos. Como ya se mencionó, se necesita un rol del Estado presente y dispuesto a llevar adelante un rol activo que permita acotar esta brecha, pero que a su vez elabore estrategias que estén acorde a la realidad social en su totalidad. No sólo a estas deficiencias políticas sino también al voraginoso progreso tecnológico y comunicacional que exige y demanda la era de la globalización.

Las consecuencias de estos cambios sociopolíticos no sólo influyeron en un marco de acceso a oportunidades de los individuos sino que también generaron, a nivel macro, una desvinculación de las instituciones privadas y públicas, un desmantelamiento de sus estructuras administrativas y desde este plano una crisis institucional que fue la base de una grave desarticulación entre los centros educativos y de formación y las unidades de producción (escuela / empresa).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> El concepto de "Estado Post social" es extraído del texto de Daniel Filmus *Estado, sociedad y educación en la Argentina de fin de siglo. Procesos y Desafíos* para dar cuenta del Estado neoliberal o Estado democrático-liberal, etc. se utiliza dicho concepto para hacer hincapié en el fin del Estado benefactor en su rol asistencial, de integración, de promoción y de movilidad social.

<sup>7</sup> A modo de aclaración, el neoliberalismo tuvo lugar en la década del 90 en nuestro país. Podría leerse entre líneas que en este marco teórico se saltan más de diez años de historia. Durante el gobierno kichnerista hubo revisiones y avances al respecto sobre dicha problemática, sobre todo con la Nueva Ley de Educación Nacional y el fortalecimiento de las formaciones técnicas. Sin embargo, lo que se quiere dejar en claro en este análisis, con mayor pertinencia a la problemática de trabajo, es aquello que el neoliberalismo radicó en el imaginario social que tiene que ver con el quiebre tanto de la escuela con el mercado de trabajo como de las instituciones públicas con las privadas y viceversa. No dejando de lado, que el problema estructural del desempleo, como así también la crisis del sistema educativo, no son problemáticas que puedan revertirse con sólo diez años de cambios en las políticas sociales.

¿Por qué es necesaria la vinculación? Si bien “Las relaciones entre estas dos categorías de análisis, son ambiguas y han estado condicionadas tanto por factores estructurales, políticos y económicos como por el modelo de desarrollo.” (Pacenza, 2004:5). En un contexto de flexibilidad laboral, es importante que las escuelas brinden un conocimiento amplio de la realidad cambiante y cotidiana externa al aula, donde las currículas se entrelacen las trayectorias donde los cambios tecnológicos y socio-económicos son claves. Y a su vez, que las empresas cuenten con ambientes complementarios que faciliten la adquisición de competencias más amplias, necesarias hoy más que nunca dada la polivalencia y la flexibilidad del mercado de trabajo, y en conexión con los espacios educativos.

Este análisis de contexto de crisis social que enmarca la vinculación entre la educación y el mundo del trabajo es interesante y rico para comprender la empleabilidad de modo contingente y sistémico en pos la “equidad” en las oportunidades. Pero a su vez el quiebre entre la esfera pública y privada, el desprestigio social de “lo público” y la falta de sensibilidad social por parte del “mundo privado”, también abre el abanico para comprender el contexto de significantes en el que actúan las consultoras privadas de recursos humanos.

### **1.5 Contexto local y fundamentación del recorte de la problemática.**

La ciudad de Mar del Plata es una de las ciudades del país con mayor tasa de desempleo y trabajo precario/estacional. Al respecto, y de acuerdo al informe socio-laboral del Partido de General Pueyrredón de octubre del 2015 presentado por el Grupo Estudios del Trabajo de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales de la UNMDP: “En lo que respecta al aglomerado Mar del Plata-Batán, en los últimos dos años se ha venido consolidando una cierta estacionalidad en la tasa de desocupación. Es decir, se presentan los valores más elevados al acercarse la temporada estival, y los más bajos durante el resto del año. En este sentido (...) alcanzó el valor más bajo registrado para un segundo trimestre (8,1%) y lejos del pico de fines de 2013 (11,7%). No obstante, esta mejora no consigue alejarlo de las peores posiciones del ranking nacional, dado que

sólo supera las situaciones de Gran Rosario (8,3%), Gran Catamarca (9,4%) y Gran Córdoba (10,2%).” (GET, 2015, p. 21).

Por otro lado, un estudio sobre estructura socio económica realizado por la Consultora Ayala de la ciudad de Mar del Plata en agosto de 2014; señala sobre una muestra 326 casos que un 48,7% de las personas desempleadas adjudican la razón de su situación por no cumplir con la “experiencia laboral requerida”.

Estos datos cuantitativos relejan dos cuestiones: por un lado, que la cuestión del desempleo este radicada como un problema estructural en el área local; y por otro y en el mismo nivel de importancia que hay una percepción propia del actor social respecto a la segregación naturalizada de los criterios de accesibilidad al trabajo.

En este contexto es útil y funcional entender bajo qué criterios se determina la inclusión/exclusión al mundo del trabajo y con qué visión y estrategias se distingue no sólo quién accede sino a qué tipo de trabajo. Y es mucho más rico aún (en términos sociológicos) poder analizar qué sucede con esos criterios cuando están, a su vez, mediado por las relaciones del mercado, cuando hay una empresa que lo solicita e invierte capital, invierte dinero para que el proceso se realice con “éxito”.

Por ende, ¿Cómo se vislumbran las características contextuales en los discursos de los selectores de personal de consultoras privadas? ¿Cómo las mismas se plasman en su modo de definir la empleabilidad: Criterios y estrategias de selección? ¿Cuáles son y cómo se construyen?

¿Qué tipo de demandas llegan a este tipo de consultoras? ¿Qué tipo de perfiles se solicitan? ¿Cómo se construyen esos perfiles? ¿Con qué técnicas e instrumentos se llevan a cabo la evaluación de los candidatos y qué nivel de objetividad pueden alcanzar? ¿Qué podemos decir, nosotros sociólogos, sobre estos criterios legitimados socialmente tanto para el selector como para el que busca trabajo?

De este modo y en la conjunción de estas líneas teóricas, este trabajo se propone indagar en los procesos de la selección de personal según la perspectiva de los selectores en consultoras privadas de la ciudad de Mar del Plata. En función de visualizar y definir los criterios que por tanto categorizan la realidad social,

influyendo el posible acceso de un actor social a un determinado puesto trabajo. Y, a su vez, en pos de hacer visible el posible rol del sociólogo dentro de estos procesos.

En el capítulo siguiente se presentan los detalles metodológicos de esta investigación.



## Capítulo Dos

### Metodología

#### **Justificación de herramientas y fuentes.**

El capítulo dos conforma el apartado metodológico de la investigación.

##### **2.1 El enfoque cualitativo**

Para la realización de este proyecto se utiliza la metodología cualitativa. Ya que la misma trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica a partir del discurso de los propios actores, la observación de la realidad y de los sentidos que la enmarcan. Es en este aspecto que tener una visión amplia y crítica del discurso de los sectores de personal permite vislumbrar sus perspectivas dentro de los procesos de trabajo y ayuda a descifrar los códigos y significantes de su realidad naturalizada, siendo pertinente a los objetivos de trabajo.

A su vez, la metodología cualitativa busca responder a las preguntas sobre el por qué se comportan las personas como lo hacen, cómo se forman sus opiniones y actitudes, cómo se ven afectadas por su entorno, cómo y por qué se han desarrollado las culturas en la forma en que lo han hecho; asimismo, trata de explicar las diferencias observables entre los grupos sociales (Hancock, 2002). Los problemas de investigación que se plantean los estudiosos de las disciplinas sociales adeptos al modelo cualitativo son las formas en las que los individuos y los grupos sociales de interés constituyen e interpretan las organizaciones y las sociedades, es decir, cómo constituyen los significados. (Gephart, 1993)

Respetando las características del enfoque cualitativo, el proceso de realización de la investigación ha sido flexible y reflexivo en todas las etapas; teniendo en cuenta que cada componente (teoría, metodología y técnicas) tiene implicancias para los otros como así también emergen en función de la propia interpretación del investigador y el contexto- circunstancia en el que se recolectan los datos. (Navarro, 2011)

Es importante destacar dichas características, ya que como se ha desarrollado anteriormente, el concepto de empleabilidad, es un constructo, una categoría práctica dinámica según los diversos contextos y definida por la propia subjetividad de los actores relevantes, que en este caso, son los selectores de personal.

Esta investigación, a su vez, será de tipo descriptiva ya que su finalidad es describir los hechos que pueden ser observados en su realidad práctica en diálogo con postulados teóricos; y en la interacción con las interpretaciones de los discursos y significantes de los actores en el campo. Pero, a su vez, será de tipo exploratorio, ya que debido al escaso desarrollo de la disciplina de la sociología en la ciudad de Mar del Plata, no existen investigaciones que, en dicho contexto, recapaciten respecto a la figura del sociólogo dentro del proceso de selección de personal.

## **2.2 Técnicas y fuentes utilizadas**

Las fuentes y técnicas utilizadas para esta investigación fueron de orden primario, es decir de propia producción. Para desarrollar los objetivos de investigación se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas con selectores de personal de consultoras privadas de la ciudad de Mar del Plata.

Es importante destacar que, la entrevista como fuente para el análisis cualitativo se presenta como “el género de la voz y la autenticidad”, en tanto “produce autenticidad porque establece un juego de presencia y de relación directa: gente cara a cara que está unida por el contrato de decir la verdad” (Sarlo, 1995: 15). Sin embargo, lo que se busca no es una verdad, sino una construcción propia de la situación de interacción. La entrevista es uno de los lugares posibles de la manifestación de la subjetividad que permite aproximarse a la mirada del informante.

Se optó por el tipo de entrevista semi-estructurada en el marco de situaciones cara a cara y en su mayoría, en encuentros individuales. Las mismas se desarrollaron en general, en las consultoras de Recursos Humanos.

Las entrevistas semi-estructuradas permiten por un lado contar con una pauta o guía con los temas a cubrir, las nociones a desarrollar y el orden de las preguntas; pero, a su vez, tienen la ventaja de la flexibilidad para incorporar nuevas preguntas en función de lo

que narra el entrevistado y así mismo, permitirle ordenar su narración y profundizar en las temáticas que el prefiera.

Esta característica fue útil al momento de evaluar el grado de compromiso del entrevistado con su trabajo y su propia representatividad con los valores de la consultora. Al otorgarle mayor libertad para el relato se pudo observar casos en que los selectores encontraban en su trabajo un nexo directo con sus intereses y objetivos personales; y otros que por su parte, dejaban ver cierta ajenidad con el proyecto de la consultora.

Por otro lado, se complementó el análisis de las entrevistas con fuentes secundarias: páginas web de las consultoras, mensajes en las redes sociales, avisos de “reclutamiento” de personal; etc.

### **2.3 Análisis de las entrevistas**

Para el análisis de las entrevistas tuvo relevancia fundamental el análisis del discurso.

Cabe destacar que el análisis del discurso aquí no hace referencia al análisis en términos intrínsecamente gramaticales; sino que, se retoma para analizar sus significados, que, bajo la lectura comprensivista weberiana de lo social, configuran “acciones sociales” con validez causal y contextual.

Desde la tradición etnometodológica, el análisis del discurso está centrado en la interacción, en las relaciones sociales que se revelan a través del lenguaje (Heritage, 1984). Para Ricoeur (1982), el discurso es una dialéctica de acontecimiento y sentido, de proposiciones y de referente. El autor propone apelar a la intencionalidad del sujeto hablante y al sentido de lo dicho, teniendo como base el retorno del sentido al sujeto.

Por otra parte, según los autores relevados, se ha definido que los análisis de las entrevistas parten de tres supuestos. El primero es que la acción e interacción social exhiben en la conversación pautas de rasgos estructurales, estables y recurrentes. El segundo es que la acción comunicativa está contextualizada y moldeada por el contexto de expresiones verbales (Garfinkel, 1972). El tercer supuesto es que ningún detalle puede ser descartado a priori (Sautu, 2003).

Desde una posición reflexiva, en todo el proceso de investigación, pero sobre todo durante el momento de la entrevista; desandando preconociones y experiencias propias (Bourdieu, 2002); se intentó ser consciente de la posición del investigador no sólo como “analista del discurso”, sino como “analista de la interacción” integralmente. Muchas veces, el trato, el lenguaje utilizado, los gestos, nos brindan información mucho más transparente que el propio relato.

Por otra parte, el análisis del discurso comenzó desde el momento cero de esta investigación. Ya que fueron los términos nativos de la teoría de la administración de recursos humanos y la selección de personal los que dieron iniciativa a la problemática de investigación.

## **2.4 Tipología y tipos ideales**

Para plasmar los resultados de esta investigación, se ordenó la información recabada y analizada en una tipología, para plasmar de modo gráfico los diversos tipos de demandas que configuran la noción de “empleabilidad”. La construcción de tipologías funciona como ordenadora de las distintas conceptualizaciones de los fenómenos sociales complejos estudiados; y “satisface la necesidad de clasificar o de estructurar y, en general, de resumir en un conjunto reducido y significativo de categorías o tipos a los individuos/ actores, grupos, instituciones, sociedades o a cualquier otra unidad de análisis que es objeto de estudio.” (López Róldan, 1996: 10)

Tiene relevancia en este punto aclarar que la tipología de demandas desarrollada en el capítulo siguiente, donde se plasman los resultados de la investigación, no es más que una descripción de tipos ideales que intenta representar la selección de personal como una acción social (Weber, 2001). Es decir que representa una construcción analítica e histórica de la realidad (no la realidad en sí misma) a partir un punto de vista valorativo aportado por el investigador en base a los datos empíricos. Los “casos reales” pueden acercarse o desviarse más o menos a la interpretación propuesta pero dicha clasificación tipológica no intenta clasificar la realidad de manera intrínseca. “A fin de penetrar acabadamente los nexos reales, construimos nexos irreales.” (Weber, 2001: 171)

Esta abstracción y/o selección de ciertos rasgos o atributos que el investigador construye intencionalmente con efectos de lograr una comparabilidad, según Weber

(2001) son considerados como típicos y tienen un referente empírico en este caso en los criterios y métodos de trabajo en la selección de personal en este tipo de consultoras en la ciudad de Mar del Plata en el año 2015/2016.

## 2.5 Selección de la muestra

Respecto a la selección de la muestra, y en consonancia con las características principales de la investigación cualitativa, se optó por una muestra de representación no estadística. La misma tiene que ver con la selección estratégica del investigador, según contextos relevantes al problema de investigación, accesibilidad, heterogeneidad de los casos individuales y recursos disponibles. A su vez, es un muestreo teórico que “consiste en la recolección de datos para generar una teoría mediante la cual el investigador conjuntamente selecciona, codifica y analiza su información y decide qué información escoger luego (...) las decisiones iniciales están basadas en una perspectiva sociológica general y sobre un tema general (...) el resto del proceso de recolección está controlado por la teoría emergente.” (Glaser y Strauss en Kornblit, 2007: 54)

La muestra de esta investigación está conformada por nueve entrevistas a once selectores o ex selectores de personal de consultoras privadas de la ciudad de Mar del Plata<sup>8</sup> a las cuales se accedió a través de la red de contactos de la Directora y Co-directora de este proyecto, y, en otros casos mediante contacto personal.

Se define como un tipo de muestreo estructural ya que los individuos que componen la muestra han sido seleccionados en virtud de sus posiciones sociales, situación en una red social, en una jerarquía...etc.

El número de entrevistas no fue aleatorio, sino que se utilizó como criterio la saturación de la información: se dio por finalizado el periodo de realización de entrevistas cuando el material cualitativo dejó de realizar nuevos aportes.

\*\*\*

---

<sup>8</sup> Se realizaron nueve entrevistas representando a nueve consultoras de Recursos Humanos de la ciudad de Mar del Plata y once profesionales en total, porque en dos entrevistas hubieron dos representantes juntos de la misma consultora.

Con esta base metodológica y en función de intentar vincular las discusiones teóricas antes desarrolladas con la realidad social local en el capítulo siguiente se detallan los resultados de esta investigación.

## Capítulo Tres

### **Análisis de los métodos de selección de personal: Tipología del proceso de construcción de las demandas y puestos requeridos**

#### **Resultados de la investigación e interpretaciones**

“Si es recurso, no es humano”

(Sinay, 2012: 54)

A partir del análisis de las entrevistas y el diálogo de la teoría con la información “práctica” otorgada por los entrevistados, las siguientes conclusiones, interpretaciones y categorizaciones de la realidad seleccionada no son más que el intento de llevar adelante el "oficio" del sociólogo; “habitus que, en tanto sistema de esquemas más o menos dominados y más o menos transponibles, no es sino la interiorización de los principios de la teoría del conocimiento sociológico.” (Bourdieu, Chamboredon y Passeron, 2002: 16). El modo de ver la realidad a través de los anteojos de sociólogo.<sup>9</sup>

\*\*\*

El siguiente capítulo expresa los resultados de este proyecto de investigación.

Se estructura en tres apartados en los cuales se realizará un acercamiento descriptivo de los procesos de trabajo de las consultoras y, a su vez, una proposición teórica que vincule la mera descripción con la perspectiva social. El último eje corresponde a la

---

<sup>9</sup> En este aspecto cabe aclarar dos cuestiones: (a) mi intención no es determinar un análisis cuantitativo sino cualitativo del proceso de construcción de las demandas de los puestos de trabajo. No “cuantos puestos y para quienes” sino “qué puestos y cómo se configuran esas demandas”. Una lectura entrelíneas del “detrás de escena” de la selección de personal en la base de la teoría social; (b) no pretendo hacer una crítica a la ética profesional de los entrevistados, sostengo que cada actor social configura su subjetividad en su respectivo contexto y de acuerdo a las redes de interacción de las que es parte. Mi análisis es un aporte a la problemática desde la sociología no una lucha académica por la razón.

presentación de las tipologías de las demandas y puestos requeridos<sup>10</sup>, la cual permite el análisis comparativo de las cuestiones analizadas a través de grupos de casos con características comunes y con ciertas regularidades en sus comportamientos que delimitan su modo de aprehender la empleabilidad.

El apartado 3.1 desarrolla el primer paso para configurar una demanda: La descripción de la construcción de los perfiles laborales y los tipos de puestos que se requieren; el apartado 3.2 presenta la descripción y análisis de los instrumentos y técnicas que se utilizan en el proceso de selección para los diversos puestos requeridos; y el apartado 3.3 presenta las tipologías de las demandas en relación a los criterios y reglas implícitas y explícitas establecidas por los selectores para definir la “empleabilidad”.

### **3.1. Construcción de los perfiles laborales requeridos.**

#### ***3.1.1 El cliente y el perfil de puesto***

La construcción del *perfil de puesto* representa el primer paso para una búsqueda de personal. El mismo se define entre la empresa (demandante) y los consultores y posteriores selectores en general en una reunión de presentación donde se pacta el perfil y descriptivo del puesto. La profundidad en la vinculación entre la empresa solicitante y la consultora depende de una multiplicidad de variables como los modos de trabajo, la urgencia de la búsqueda, la necesidad del cliente, etc. Esta instancia de definición del perfil es fundamental ya que determinará el resto del proceso; según el E1<sup>11</sup>: “Si la necesidad está bien delimitada ahí te garantizas el éxito.”

El *descriptivo del perfil de puesto* en general se compone de una parte técnica que se solicita al postulante y una parte actitudinal o de personalidad que tiene que ver, por

---

<sup>10</sup> Hablo de tipología de las demandas para no recortar el análisis sólo al de los puestos requeridos. La concepción de la “demanda de un puesto de trabajo” ayuda a entender el proceso como una totalidad, con sus diversas variables que intervienen, métodos, técnicas, discursos, actores intervinientes, etc. Entender el proceso de la construcción de la demanda como una relación social.

<sup>11</sup> Cada entrevistado se identificará con un número para preservar la confidencialidad de los mismos.



ejemplo con la proactividad, autonomía para realizar tareas, etc; sumando a las competencias específicas que requiera el puesto (atención al público, manejo de personal, etc.) que se adaptan a la cultura organizacional.

Según el E2: “Responsabilidades, tareas, sexo, edad, nivel de estudios, cursos, nivel de Excel, power point ‘lo que quieras’” Esta cuestión fue reiterativa en las entrevistas entreviendo una especie de “elección por catálogo” de las cualidad que “quiero que tenga” la persona que va a obtener el empleo. Muchas veces “coherentes” a la lógica de los Recursos Humanos, otras tantas insensibles a la humanidad de las personas. Por ejemplo, continua el E2: “Hay clientes que son bastante... me piden que no tengan hijos porque creen que eso va a afectar su nivel de compromiso”.

Esta instancia funciona a modo de negociación entre los actores intervinientes (el cliente/empresa solicitante y profesional de la consultora) donde, según el E3 “Muchas veces vienen con el puesto y requisitos definidos, porque son empresas que tienen su área de Recursos Humanos, y otras veces no tienen ese material y lo construimos juntos. Esto se hace en una reunión con el cliente.” (...) Nosotros tomamos eso – lo que ellos traen armado-, y las cuestiones que hacen a la personalidad, a las actitudes, conductas es por ahí donde más aconsejamos hacer hincapié”.

La determinación de uno u otro de las partes en la construcción de ese perfil difiere en función al tipo de complejidad de la búsqueda (jerarquía del puesto, personal a cargo, posiciones de riesgo, etc) y la necesidad del cliente de delegar en parte o por completo el proceso de la búsqueda. Sin embargo la posición no es homologa ya que no deja de ser un servicio regulado por las normas del mercado en donde quien lo compra es el que determina las condiciones.

Relata el E2: “Hay clientes y clientes, los que deciden rápido y los que como te pago un servicio... quiero ver, quiero ver, quiero ver...”

A continuación se discriminan tres variables que influyen en el proceso general de construcción de la demanda.

### ***3.1.2 El tiempo, la masividad y la permeabilidad del cliente***

Tanto en el proceso de construcción del perfil como así también en el proceso total de la búsqueda hay tres variables que intervienen relacionadamente: el *tiempo*, la urgencia del cliente y el cumplimiento con los superiores por parte de los empleados de la consultora; la *masividad/exclusividad* de la búsqueda, la cantidad de vacantes a cubrir para un puesto; y la *permeabilidad del cliente* hacia la mirada profesional.

Respecto al *tiempo*, la urgencia del cliente es una variable que determina el proceso de búsqueda. Influye desde el primer momento ya sea por el estrés provocado a los selectores siendo una cuestión mencionada en la totalidad de las entrevistas; por la falta de oportunidades para conocer con mayor profundidad la cultura de la empresa y el puesto a cubrir; y por la precipitación para realizar el reclutamiento y el proceso de entrevistas y técnicas.

Respecto a esta problemática, el E4 describe: “La mayores tensiones tienen que ver con el tiempo de respuesta, todos los clientes piensan que son únicos, son exclusivos...y tenés que atenderlos de esa manera.” Por otro lado, el E2 refiere: “Me hubiese gustado agregar siempre un psicotécnico y assessment center. Porque se ahí se ve todo en la interacción, ahí compiten y se ve todo: el que habla el que no habla, el que es autoritario el que no, el que negocia, el que cede el que no cede... y no se utilizaban estos recursos por falta de tiempo.”

Por otro lado, muchas de las consultoras sobre todo las de renombre con sucursales nacionales, miden el trabajo de sus empleados en objetivos cuantitativos en función del tiempo que el profesional tarda en cerrar una búsqueda o en función de llevar “siempre” un determinado porcentaje de búsquedas cerradas (en general alto, 90%).

Algunos de los entrevistados fueron críticos ante esta situación, por ejemplo el E2 asegura: “En ese trabajo, vivís tensionado, olvidate. Sobre todo manejando a la par eventuales y otro tipo de búsquedas.” Mientras que otros, como el E4, parecen naturalizar estos modos de trabajo: “Se manejan tiempos muy acotados. Yo no puedo estar un mes con una búsqueda, porque todo se devalúa, y mi trabajo es por objetivos, yo tengo tiempos de cierres de búsquedas. Una administrativa yo debería cubrirla en menos de una semana, toodo el proceso...Un gerente no me puede llevar un mes. Los

clientes se acercan a nosotros porque tenemos una respuesta rápida y quieren que nosotros le solucionemos un tema del que ellos no pueden hacerse cargo. Yo soy evaluada por las coberturas, yo debo tener más o menos el 90% de las coberturas cerradas, efectuadas.”

Este modo de trabajo establecido por las necesidades del cliente los obliga a resolver procesos de búsqueda de un día para el otro, por eso tienen como pauta el trabajo en la base de la *anticipación*. Sólo tres de los nueve entrevistados no hicieron referencia a la *anticipación*.

La *anticipación* tiene que ver con poseer siempre una “dotación de personal a mano”(E4) antes de que se active la búsqueda. Esto implica tener conformada una base de datos fehaciente con candidatos previamente seleccionados, evaluados y categorizados.

A menor cantidad de tiempo para la resolución de la búsqueda, mayor presión en la realización del trabajo y mayor estrés laboral y, por lo tanto menor conciencia respecto a qué cultura organizacional se está insertando la persona, a qué tarea y a qué dinámica grupal.

Con respecto a la *masividad/exclusividad*, representan antónimos funcionales. Los puestos masivos (muchas veces eventuales) son puestos con amplia rotación que se jactan de una parte del mercado de trabajo que es vulnerable. Las demandas de puestos exclusivos conforman búsquedas elitistas, fortalecen el ego, el estatus y el honor social de quien las realiza y de quien es seleccionado. Unas existen por la otra (está cuestión se desarrolla con mayor atención en próximo capítulo en el apartado 4.1)

Cuando la búsqueda es de puestos muy masivos, o suelen ser eventuales o son casos en los que los profesionales de las consultoras se desentienden del proceso de seguimiento una vez ingresado el postulante. No hay conocimiento profundo de la cultura organizacional donde se inserta la persona, y mucho menos existe una preocupación por las necesidades y carencias de la persona (me refiero a necesidades de capacitación y adaptabilidad en el trabajo y a la carencias humanas de supervivencia.)

La masividad de la búsqueda hace que se vigorice el carácter de la “urgencia”. Todas las búsquedas, sea el tipo que sea, son urgentes para la percepción del cliente, pero cuando se trata de “administrar” más cantidad de personas bajo regulaciones de trabajo inflexibles y muy determinantes el “estrés laboral” para el selector y consecuentemente para el empleado aparece más comúnmente.

En contrapartida, la exclusividad en las búsquedas, la búsqueda de “la perla” (citando a el E4) conlleva a hablar de una superioridad respecto a: las condiciones de puesto (condiciones y medio ambiente de trabajo, estabilidad a futuro, movilidad, etc.); a los requerimientos de los mismos (competencias técnicas requeridas, evaluaciones psicotécnicas sorteadas); y al conocimiento de la organización (mayor número de reuniones con el cliente, amplio conocimiento de la dinámica y del espacio de trabajo por parte del profesional, etc.). Sin embargo, respecto a la totalidad representan eso: singularidades. Son las de menor cantidad cuantitativamente y representan aquellas “búsquedas especiales” que llevan a cabo psicólogos especializados en técnicas de lectura psíquica de alta complejidad o profesionales del área de economía con un nivel de formación idóneo para evaluar la productividad de un recurso en una empresa.

Por último, la *permeabilidad del cliente*. El conocimiento de la cultura organizacional es una cuestión que la mayoría de los entrevistados hizo hincapié a la hora de construir un perfil de puesto.

Que el cliente sea permeable a la mirada del profesional refiere tanto al momento de “negociar” el perfil del puesto, como así también a la disposición de demostrar un nivel de transparencia apto para el conocimiento de la cultura de la empresa y a la flexibilidad para adoptar los consejos del consultor para incorporar a un nuevo candidato a la dinámica de la organización.

Clientes “impermeables” a la mirada y a los consejos del profesional resultan en búsquedas descontextualizadas y ambientes de trabajo cerrados. Respecto a la impermeabilidad de los clientes el E5 aclara: “Hay empresas que son muy rígidas para trabajar, hay personas que vienen a pedir el cambio pero no están dispuestas a cambiar.

Y la verdad que eso es un desgaste tanto para el profesional que trabaja como para la empresa, se autoengañan...”

A continuación se citan tres ejemplos diferentes en el modo que interactúan estas tres variables en el proceso de construcción de los perfiles de puesto:

El caso uno, es el que expone el E4, donde se relata el caso de un puesto masivo y eventual.

*“Tenemos puestos operativos, puestos de línea producción, carga y descarga...industrias pesqueras. Ayer, por ejemplo, me llamo un cliente de una industria pesquera, mañana llega un barco a las 10 de la mañana necesito por favor 40 personas para que estén acá a las 7 de la mañana. Tengo que tenerlas. Cuarenta personas más un Back Up, por si alguien se enferma, no llegó, tuvo un problema. Esas personas trabajan hoy y ya mañana no hay más trabajo. El rubro de la pesca hace que el trabajo sea de esa manera. Lo que yo le dejo claro a la gente que en principio lo que es eventual es eventual.”*

El caso dos, es una cita del E6, donde compara su propio modo de trabajar en búsquedas de una empresa de mayor magnitud donde se incorporan más cantidad de candidatos a la vez, con una más pequeña donde el contacto con el cliente es directo.

*“Una cosa es contratar para McDonalds, para Telefónica, que son empresas grandes con las centrales en Buenos Aires o multinacionales...ahí posiblemente entrevistaste a todos los candidatos y no los vea nunca más. Otra cosa es cuando el que te pide la búsqueda es el dueño de una PYME, de 40, 50 empleados y va a estar todo el tiempo en contacto con el candidato que vas a incorporar.”*

El caso tres, es un relato del E3 donde están descriptas las singularidades de la búsqueda, las variables contextuales que surgen de ella y los métodos de adaptación al puesto en tiempos un tanto más extensos.

*“Nos tocó por ejemplo el caso de una venezolana que se vino y estaba buscando trabajo acá, que tenía cierta experiencia en un puesto similar en la industria del petróleo. Pero su cultura era diferente a la nuestra, en ese caso era el puesto para una empresa que tenía una legislación muy interesante pero particular a nuestra cultura,*

*propia, regional. La legislación era distinta, el modo de abordar las problemáticas en la empresa era diferente. Entonces nosotros vimos que tenía los requerimientos*

*necesarios y llegó, la recomendamos. Pero con la excepción de que un mes antes de empezar a trabajar tomarse un tiempo para fortalecer los aspectos culturales de la organización y de la cultura. Socializarla a la cultura, es la recomendación que le hicimos.”*

Cómo interactúan estas tres variables en la práctica de la selección de personal varía en función de la especificidad de los puestos requeridos y en el modo de trabajo de cada consultora. Esta cuestión se desarrollará gráficamente en la presentación de la tipología de las demandas que se configura en el apartado 3.4 de esta tesis de grado.

Una vez definido el perfil de puesto, a continuación se prosigue con el siguiente paso en el proceso de la selección de personal: el reclutamiento y la selección de las técnicas e instrumentos para el análisis de los candidatos.

### **3.2 Instrumentos y técnicas que se utilizan en la selección de personal**

Las tres variables antes descritas influyen en su interrelación tanto en la construcción del perfil como en la totalidad del proceso de selección de personal. En este apartado el análisis se centrará en la vinculación de estas variables con los instrumentos y técnicas utilizados para evaluar al candidato.

De acuerdo al tiempo, la masividad/exclusividad y la permeabilidad del cliente como así también al tipo de puesto; los profesionales de la consultora optan por una técnica o una batería de test para evaluar a el/los candidatos.

En primer lugar, cabe aclarar que la tarea de la selección se realiza una vez dada por finalizada la etapa de reclutamiento. Según Chiavenato (2000) y las teorías de administración de los recursos humanos el reclutamiento de personal representa un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización.

De acuerdo a lo relevado, el reclutamiento representa el momento en el cual se hace pública la búsqueda. Para ello, se utilizan una amplia variedad de medios: publicaciones en periódicos, avisos en medios de comunicación, contactos con las universidades, etc.

Con una mayor frecuencia en la utilización de los portales web y las redes sociales, por la afluencia de usuarios y la comodidad para relevar la información de los postulantes.

Una búsqueda siempre involucra dos instancias pos etapa de reclutamiento: el análisis y la preselección de los *curriculums reclutados*; y una (o varias) entrevista cara a cara o telefónica con los candidatos preseleccionados. A continuación se problematizan estas dos instancias.

### ***3.2.1 El discurso cristalizado. El Curriculum Vitae y la entrevista como técnica de selección.***

Este apartado busca problematizar las dos instancias posteriores al reclutamiento de personal que incluyen la preselección de los candidatos mediante el análisis de los CV y la entrevista como técnica e instrumento para la selección.

En primer lugar, es importante aclarar que cinco de las nueve consultoras relevadas utilizan solamente estas dos instancias para la selección; muy esporádicamente se complementan las entrevistas con análisis psicotécnicos o test psicológicos más profundos (servicio que usualmente se terceriza por no contar con los profesionales idóneos para realizarlos.)

Antes de describir estas etapas, el concepto teórico que se pretende introducir como eje transversal del análisis es el de “discurso cristalizado”.

El término “discurso cristalizado” hace referencia, en la obra del sociólogo Fernando Conde, al grado de cristalización de los discursos sociales. “En el terreno de la investigación cualitativa, el grado de cristalización se refiere al nivel de consistencia propia y de materialización expresiva más o menos codificada.”(Conde, 2010: 47).

Cuanto más cristalizado se encuentra un discurso social, más consenso generará su aparición. En cambio, cuanto menos cristalizado está un discurso, mayor será la expresividad social y, a su vez, mayor será el trabajo interpretativo a realizar.

Desde los postulados metodológicos cualitativos se pretende que el investigador tenga conciencia y reflexividad respecto a estas cuestiones, sobre todo a la hora de realizar una entrevista que busque dilucidar las interpretaciones del actor en su contexto.

Sin embargo, suele ocurrir que el entrevistado se adueña y maneja la situación; existen ocasiones en que los entrevistados pueden tratar de adaptar su relato a aquello que creen que los investigadores esperan escuchar, dando lugar a un discurso cristalizado (Najmias, Fraga, Agüero, Alegría, Ghiglione y Ghirimoldi, 2007).

¿En qué grado, entonces la situación de una entrevista laboral no genera en el candidato un discurso cristalizado? Y, a su vez, ¿en qué grado el CV no conforma también un discurso cristalizado?

La primera instancia de selección parte del análisis de los CV. Una vez configurado el descriptivo del puesto, las cuestiones técnicas y las características que hacen al perfil, se procede a realizar un trabajo de comparación entre “lo que queremos” y “lo que hay”. Respecto a esta cuestión: “Acá lo que se trata es de comparar las características del puesto a cubrir con las características de la persona, cuanto más coincidan menos posibilidad de error tenés al elegir una persona. Hay características que son deseables y otras que sí o sí tiene que tener, algunas características no se negocian, si no las tiene no puede desempeñarse en ese puesto.” (E7)

Preseleccionar los CV, implica filtrar las competencias técnicas de los candidatos. Hay cuestiones en la clasificación de los CV que son objetivamente determinadas por la formación técnica de cada profesión. Por ejemplo, si se busca un contador, una persona que es arquitecta rotundamente no entra en la búsqueda porque no cuenta con las competencias técnicas específicas para el puesto que se busca.

Hay otras variables de esta preselección en donde se vislumbra concretamente una cuestión subjetiva ya que estas son consecuencias de la negociación entre el empleador y el profesional o selector (negociación, recordemos, mediada por la lógica del mercado). Como por ejemplo si se prioriza la formación o la experiencia laboral del candidato. ¿Qué nos asegura que una persona que tiene título es más capaz que una que



no tiene para aplicar sus conocimientos? Como así también ¿qué nos hace pensar que una persona que nunca hizo una tarea no podría ser buena para desarrollarla?

La categorización de los CV implica un sesgo ya que se le resta posibilidades al candidato de acuerdo a la categoría donde se lo ubique. Su continuidad o no en el proceso de búsqueda depende de su discurso cristalizado en un papel.

En este sentido, el CV es una construcción pautada por normas legitimadas socialmente respecto a qué poner y cómo ponerlo; que, a su vez, esconde una aprehensión propia de los sujetos respecto a lo que significa para ellos “buscar un trabajo”; una propia concepción del “yo” de sus fortalezas y sus debilidades; y por qué no una manipulación de los datos en función a cada oportunidad. Lo que está escrito y lo que no (lo que se calla) también habla de la propia subjetividad del actor.

En segundo lugar se analiza la situación de entrevista. La entrevista puede ser grupal o individual de acuerdo a la urgencia y masividad del puesto.

En esta instancia entra en juego la variable actitudinal como así también funciona como una etapa de correlación entre el relato y la información leída en el CV. Según E6: “Hacemos entrevistas en donde nos fijamos dos cosas: que tenga los requerimientos técnicos del puesto; y que tenga una personalidad que pueda adaptarse a la cultura de la empresa”.

Las preguntas de la entrevista como así también el modo de organización de la información a recabar varía de acuerdo a los puestos, modos de trabajo de la consultora y la formación del profesional a cargo de la entrevista.

Volviendo al análisis de las tres variables, si son puestos masivos se tiende a las entrevistas grupales con preguntas rasas respecto a la experiencia en la tarea a realizar. Si son puestos con mayor exclusividad la dinámica es diferente: en general suelen ser más de una entrevista ya que se involucran posteriormente miembros de la empresa demandante u otros tipos de test.

En este último tipo de búsquedas los contenidos de las preguntas en las entrevistas son más amplios. De acuerdo al E8: “En general se indaga: Intereses, se analiza el tipo de lenguaje, expectativas, entorno familiar y tiempo libre. Se busca que de verdad el

candidato esté interesado en ese puesto de trabajo y que no sea un desesperado por trabajar, se indaga, por ejemplo, en el tiempo está desempleado. (...)El entorno familiar, a su vez, se analiza en función de construir una trayectoria del oficio, por ejemplo. Cuáles son los trabajos y actividades de los padres, hermanos, etc. Para determinar qué le llamo la atención del puesto que va a ocupar. (...) En los más jóvenes nos centramos en qué actividades realizan en su tiempo libre para definir qué tipo de intereses tienen. En los mayores de 25 años, cuántos trabajos tuvo y cuánto tiempo estuvo en cada uno.”

Este último punto es un tópico que varios hicieron hincapié. El E6 agrega: “Si una persona que tiene pocos años, 30 años, tuvo seis puestos de trabajo...no te digo que lo elimina rápidamente pero te genera una duda ahí, no estuvo más de un año en cada puesto...El riesgo que uno corre es que lo contrates y en tres meses se vaya. Es esto de que el perfil sea adecuado, que se yo, no sé, que en la entrevista te convenza...tiene que ser coherente las respuestas que dé.”

En los discursos siempre se hace referencia a una valoración subjetiva de una característica del candidato objetivada en la práctica, y se utiliza como parámetro rígido para seleccionar. Lo que no se tiene en cuenta es que esas características están conformadas y moldeadas en vinculación con situaciones meramente subjetivas: la trayectoria del sujeto, la posición socio económica, la vida personal, etc.

Apreciaciones subjetivas se entrometen sucesivas veces en el discurso de los selectores, no sólo al definir un posible sujeto empleable sino también a la hora de describir sus métodos.

Según el E2: “Siempre hay algo de percepción o de prejuicio. Está el que es un plomo o el que se sienta y te envuelve”. Agrega que otra cuestión que siempre se observa en esta misma línea es la imagen: “Que esté limpio y que sea prolijo es importante. A mí no me afecta el tema de la imagen pero al cliente sí, entonces por ahí le digo, si es para un puesto de secretaria anda con pantalón de vestir, si es para un banco conseguíte un traje. Hay mujeres que son muy provocativas, y les digo: para la entrevista tapate un poco más.”

En el caso del E6, la entrevista representa un momento de conquista: “Si vos venís a una entrevista tenés que conquistar al entrevistador, tenés que demostrarle que el puesto

es para vos...” La idea de conquista implica una posición de superioridad respecto al candidato y una posición de sumisión del postulante.

Existen, por lo tanto, enunciados en los discursos que están articulados desde el sentido común en donde la técnica de la entrevista se transforma en un espacio de interacción donde se naturaliza una relación asimétrica.

En este contexto, ¿qué sucede con la cristalización del discurso en la situación de entrevista?

De acuerdo a David Riesman (1965) la técnica de la entrevista presupone la aptitud de los sujetos para responder al marco de opinión convencional de la entrevista. Como caso particular del intercambio social, no escapa de las convenciones relativas a lo que se debe decir y callar, convenciones que varían según las clases sociales, las regiones y los grupos étnicos. A su vez, “en el marco de una entrevista no es sino un caso particular de la relación con extraños, ante quienes el honor impone no dejar traslucir los sentimientos y las opiniones más íntimas: por eso la situación de entrevista puede poner en juego toda la moral de un grupo.” (Bourdieu Chamboredon y Passeron, 2002:252) Esto es, en términos de Conde, la cristalización del discurso.

Según Goffman en “La presentación de la persona en la vida cotidiana” (1959) la expresividad del individuo (producir impresiones) parece involucrar dos tipos radicalmente distintos de actividad significativa: la expresión que da y la expresión que emana. El primero incluye los símbolos verbales que confiesa usar y usa con el único propósito de transmitir información. El segundo comprende un amplio rango de acciones que los otros pueden tratar como sintomáticas del actor, considerando probable que hayan sido realizadas por razones ajenas a la información transmitida en esa forma.

El individuo transmite intencionalmente información errónea por medio de ambos tipos de comunicación; el primero involucra engaño y el segundo fingimiento.

En la medida en que otros actúan como si el individuo hubiese transmitido una impresión determinada, podemos adoptar una actitud funcional o pragmática y decir que éste ha proyectado eficazmente una determinada definición de la situación y la comprensión de que prevalece un determinado estado de cosas.

Este tipo de control sobre las concepciones de los individuos establece una dinámica donde varía la simetría del proceso de comunicación y, a su vez, prepara la escena para una especie de juego de la información donde es probable que el testigo tenga ventaja sobre el actor, y que se conserve así la simetría inicial del proceso de la comunicación.

En este contexto, ¿Qué tipo de relaciones median esta interacción? ¿Qué proyecta cada actor sobre su acción y sobre la acción del otro (el candidato y el selector)? ¿Qué nivel de engaño y fingimiento determina tal situación en función del criterio calculador de la acción y del discurso? ¿Qué concepción de simetría se vislumbra?; y por lo tanto ¿qué sucede con la neutralidad de la técnica de la entrevista para evaluar a un candidato que ahora nos surge como sujeto y actor social?

En función de seguir profundizando estas cuestiones, a continuación se problematiza el siguiente paso en la selección, la aplicación en el proceso de la “batería de test”.

### ***3.2.2 El racismo de la inteligencia (Bourdieu, 1990). Un análisis de la “batería de test”.***

Como se describió anteriormente el proceso de análisis de los candidatos muchas veces se complementa con la utilización una batería determinada de test en función del puesto a cubrir. Los mismos son llevados a cabo por psicólogos especializados.

En este apartado, más allá del análisis descriptivo de los test, se propone como eje transversal de análisis dos conceptos desarrollados en correspondencia con la lectura del mundo social constructivista estructuralista de Pierre Bourdieu: el concepto de homo academicus y el de racismo de la inteligencia.

En su obra “Homo academicus” (2008), Pierre Bourdieu desarrolla un análisis sociológico complejo del ámbito universitario; el cual se conforma como un espacio en constante lucha, de desigualdades, de competencias y de formas de dominación institucionalizadas por todos aceptadas y reproducidas por todos.

Según Bourdieu, las características determinantes para ser dominantes o dominados representan: (a) Los determinantes sociales y las posibilidades de acceso a las

posiciones ocupadas; es decir, el capital económico, político y social heredado: el origen social (profesión del padre, prestigio social, origen geográfico y la religión de la familia de origen); Y (b) las determinaciones académicas, que son la retraducción académica de los precedentes (capital académico), el establecimiento de educación frecuentado (liceo público o privado) y el éxito académico (concurso general) durante los estudios secundarios. Establecimiento frecuentado de los estudios superiores y títulos obtenidos.

Las determinaciones académicas configuran distinciones dentro del mundo social respecto a: la *pertenencia a posiciones de poder*, por ejemplo: al comité consultor de las universidades, ocupación de posiciones como la de director, pertenencia a jurados de importantes concursos; la *posesión del capital del poder científico*, por ejemplo en la dirección de un organismo de investigación, de una revista científica, instrucción en una institución de enseñanza de la investigación, participación en el Consejo Superior de Investigación Científica; la *reproducción y transmisión del prestigio científico en distinciones científicas*, traducciones, participación en coloquios nacionales e internacionales; del capital de notoriedad intelectual: participaciones en televisión, en radio, diarios, semanarios, revistas intelectuales, publicaciones, pertenencia al comité de redacción de revistas intelectuales; etc; entre otras.

Lo que deja a entrever y establece como conclusiones de su análisis es que “el campo universitario reproduce en su estructura el campo del poder cuya estructura contribuye a reproducir su propia acción de selección e inculcación. En efecto, es en y por su funcionamiento en tanto espacio de diferencias entre posiciones (y, al mismo tiempo, entre las disposiciones de sus ocupantes) que se lleva a cabo, fuera de toda intervención de las conciencias y de las voluntades individuales o colectivas, la reproducción del espacio de las posiciones diferentes que son constitutivas del campo de poder”. (Bourdieu, 2008: 61)

Los determinismos académicos generan según Bourdieu las formas de racismo que son probablemente más sutiles, “las más difíciles de reconocer, y por ende las que más rara vez se denuncian, quizá porque los denunciadores ordinarios del racismo poseen ciertas propiedades que los inclinan hacia esta forma de racismo” (Bourdieu, 1990:1) Este es el racismo de la inteligencia. El mismo se configura como el racismo de la clase dominante, “es aquello por lo cual los dominantes tratan de producir una *teodicea de su*

*propio privilegio*, como dice Weber, esto es, una justificación del orden social que ellos dominan. Es lo que hace que los dominantes se sientan justificados de existir como dominantes, que sientan que son de una esencia superior.” (Bourdieu, 1990:2)

La forma de naturalizar la misma es el carácter científico del discurso. La ciencia, según el autor, es cómplice de todo lo que se le pide que justifique.

La posición de los “jefes” está fundada en la lógica racista de la inteligencia, en la discriminación y la clasificación social fundada en lo que mide específicamente el sistema escolar como inteligencia. Esto es lo que se mide por ejemplo en los test. Aquellos que miden las disposiciones escolares para clasificar a los sujetos sociales están justamente para legitimar de antemano los veredictos escolares que los legitiman.

Los parámetros de la distinción entre inteligentes/no inteligentes sesgan la interrogación de las condiciones de su aparición y del racismo de clase que las introduce que las contextualiza. Y contrapartida, la actividad científica termina contribuyendo a la lógica del racismo en la puesta en práctica de los determinismo academicistas antes descriptos. Respecto a la psicología y los test de medición Bourdieu detalla: “La propia psicología es producto re determinaciones sociales que son el principio del racismo de la inteligencia” (op.cit:2)

Estos conceptos nos permiten la posibilidad de leer la simetría/ asimetría en la interacción tanto en las entrevistas como en la instancia de test, a partir del análisis de las posiciones de dominación en dicha situación. Se introduce, desde esta perspectiva, la descripción de la instancia de los test de selección de personal según los discursos relevados.

Los test constituyen análisis psico-técnicos y de personalidad profundos de la persona. La instancia de aplicación de los test involucra una evaluación continua del candidato en múltiples encuentros, los cuales van aumentando su nivel de profundidad y analizan diferentes competencias y actitudes del candidato en múltiples situaciones.

Estos test tienen como objetivo acercarse en mayor medida al “candidato ideal” en la base del conocimiento profundo del candidato para realizar un “pronóstico” del desenvolvimiento del mismo en la organización a insertarse. “El ideal pasa por otro lado, uno debe realizar un pronóstico en función al puesto y en función al sujeto en ese

puesto.” (E7) En esta instancia también entran en juego las tres variables de análisis: son búsquedas exclusivas que se basan en instrumentos de análisis predictivos del desarrollo de la persona en el tiempo y que necesitan si o si de una profundidad en la vinculación con el cliente y una permeabilidad en la acción.

Continuando con las claves de análisis propuestas anteriormente estos test también crean situaciones óptimas para la cristalización de los discursos (discursos orales, escritos y hasta gráficos que pueden afectar el desarrollo de los test). El nivel de evaluación/observación del candidato es muy alto; por ejemplo, según el E3: “Cuando hay cargo críticos suele venir el dueño, el gerente general y sus colaboradores de confianza. Entonces vienen a la entrevista tres personas, hubo un caso excepcional que eran cinco, todos con su mirada diferente e intereses particulares respecto a ese puesto. Todas esas personas y el candidato ahí, osea... hay una evaluación bastante importante. Pero para esos puestos están entrenados porque son profesionales o técnicos que vienen con experiencia de otras empresas...” Esto puede determinar una situación de presión o hasta de cansancio en el sujeto por la dilatación y lo extenso del proceso de búsqueda.

La búsqueda de personal deriva en un proceso de cosificación del sujeto y en una serie de pruebas por supervivencia del más apto. En este sentido, recordemos que en los casos más extremos el candidato pasa por: la preselección de los CV, una entrevista individual o grupal para contrastar la información del CV y comenzar a relevar su perfil actitudinal; muchas veces una instancia de análisis situacional o assessment center donde se le pide al candidato que interactúe con sus compañeros de búsqueda con una consiga en particular – instancia donde la competencia corre como variable determinante -; puede tener que desarrollar una prueba técnica para corroborar por ejemplo manejo de programas informáticos, nivel de idiomas, etc; test psicotécnicos, test de análisis gráficos; etc.

Aquí no sólo el cliente tiene libertad de elección de las competencias para determinar el perfil, aquí también el profesional tiene la libertad de elegir las cantidad de técnicas, de instancias, de horas, de situaciones de evaluación, de valoración y de presión por las que pasará el candidato.

¿En qué posición se encuentran los selectores de personal dentro de la lógica reproductiva del poder en el ámbito académico y determinismo científico? ¿Qué tipo de dominación y relación de simetría se genera en el proceso de selección?

Cabe destacar que cinco de los nueve entrevistados están actualmente en relación con el ámbito académico, son docentes en cátedras de nivel universitario. Los mismos reproducen en sus discursos sesgos de determinaciones academicistas:

*Caso n°1: Posesión de capital de poder científico; reproducción y transmisión del prestigio científico.* “No es algo que yo intuitivamente lo vea. Hay determinadas técnicas que te permiten acceder a determinadas cuestiones, yo soy especialista en técnica Rorschach<sup>12</sup> con sistema comprensivo por ejemplo. Hice la especialidad y tengo la autorización del Workshop de Rorschach de Estados Unidos y tiene la precisión de una tomografía computada, no es solamente lo que yo siento, sino son estas técnicas objetivas de evaluación.” (E7)

*Caso n°2. Reproducción y transmisión del prestigio científico: La sensibilidad moldeada por la profesión.* El E1 representa el discurso de dos profesionales de la misma consultora que aceptaron ser entrevistados. Una de las anécdotas que narraron tenía que ver con situaciones en las que los candidatos se largan a llorar en medio de la entrevista suplicándoles trabajo. Ante esta circunstancia yo repregunte si esta situación representaba para ellos un momento de tensión en su profesión; entre risas y una mirada cómplice entre ellos, la respuesta fue: “Si nos generara tensión no nos dedicaríamos a esto”. Más allá de la respuesta que percibí como frívola, esa mirada y sonrisa de complicidad entre ambos me dejó a entrever que tenían una misma lectura subjetiva de las situaciones moldeadas por un programa de estudios de una carrera; y por otro lado, que me lo querían hacer notar. Tal vez yo tenía la misma mirada del común de los mortales.

*Caso n°3. Reproducción y transmisión del prestigio científico. La privacidad reclutada.* “Hay casos especiales de reclutamiento, donde se ha tenido que ir a buscar

---

<sup>12</sup> El test de Rorschach es una técnica y método proyectivo de psicodiagnóstico que se utiliza para evaluar la personalidad. Consiste en una serie de 10 láminas que presentan manchas de tinta, las cuales se caracterizan por su ambigüedad y falta de estructuración. El psicólogo pide al sujeto que diga qué podrían ser las imágenes que ve en las manchas. A partir de sus respuestas, el especialista puede establecer o contrastar hipótesis acerca del funcionamiento psíquico de la persona examinada.



personal a Buenos Aires, por ejemplo. Puestos gerenciales en general. Para ello se hizo un amplio trabajo de seguimiento. Además de las contrastaciones de referencias: se charló con los vecinos de los postulantes, nos acercamos al hogar, a sus compañeros de trabajo, etc.” (E8) En este discurso se evidencia el poder que otorga un título profesional a irrumpir en la privacidad de una persona para lograr el éxito de sus objetivos, y la naturalización por parte de determinados grupos sociales de que así sea.

Complementariamente a la lectura de Bourdieu respecto al análisis del poder en el ámbito académico, el análisis del poder según Michel Foucault, representa un conjunto de dispositivos que hay que analizar para ver cómo funcionan, qué producen, cuáles son sus discursos y sus prácticas.

Es interesante el concepto para esta problemática ya que, a lo largo de su obra, Foucault pone la mira en un mecanismo central del poder: la distinción entre lo “normal” y lo “anormal”. En por ello que, sus libros estudian diferentes formas de anormalidad: la locura, la criminalidad, la sexualidad pervertida, la enfermedad; etc.

En sus cursos de 1974/1975 en el Collège de France, propone un análisis de la categoría de “anormales”, incorporada en Francia en el siglo XIX en los documentos de las pericias médico legales. Los “anormales”, explica Foucault, no están en un campo de oposición sino de gradación de lo normal a lo anormal. Este término se liga al funcionamiento de un poder que el autor llama “poder de normalización”, activando así una instancia de control sobre esta nueva categoría de personas.

En su libro “Historia de la locura” (1961) “está claro que el personaje del loco fue un personaje tradicional en la cultura y la literatura (...). Pero lo que cambió durante los siglos XVI y XVII (...) es que, de alguna manera, se empezó a organizar la percepción de la locura como una enfermedad mental. Y al mismo tiempo se comenzó a aislar a los locos al margen del sistema general de la sociedad, a ponerlos a parte, a no tolerarlos, ya en su suerte de familiaridad cotidiana, a no soportar ya verlos circular así, mezclarse en la vida de todos los días y toda gente... Entonces, se los aisló, se los encerró en una especie de gran encierro que afectó no sólo a los locos sino también a los vagabundos,

los pobres, los mendigos. Un mecanismo de segregación social (...)” (Foucault, 2014: 29).

En este sentido, que los anormales sean excluidos no significa que no sean importantes para la funcionalidad del sistema social es a través de lo anormal como definimos lo normal. Por lo tanto, aunque la anormalidad sea excluida y supuestamente ocultada, la gente que permanece, la gente “normal”, se dedica a estudiarla e interrogarla de manera incesante y obsesiva.

El estudio de la anormalidad, según el autor, constituye una de las vías principales a través de la cual se establecen las relaciones de poder en la sociedad ya que sus parámetros están determinados por las prácticas naturalizadas de los sujetos de cada campo con el “poder del saber”, en este caso los psicólogos.

Es en el poder para categorizar plasmado en los determinismos academicistas de los discursos de los selectores que se entrevé la vinculación de los procesos de selección de personal con sesgos de racismo de la inteligencia (Bourdieu, 1990), lógica funcional a nuestra sociedad de la distinción.

Nuestra tarea como científicos sociales es “preguntarnos cuál es la contribución de los intelectuales al racismo de la inteligencia. Sería bueno estudiar el papel de los mismos en la naturalización de las diferencias sociales, de los estigmas sociales (...) habría que analizar todas las formas de legitimación del segundo orden que vienen a reforzar la legitimación escolar como discriminación legítima sin olvidar los discursos de aspecto científico, el discurso psicológico, y las propias palabras que pronunciamos.” (op.cit:3)

En esta base de interpretación, ¿qué poder de legitimación del racismo de la inteligencia configuran los test psicológicos y las entrevistas en la selección de personal sobre las subjetividades segregadas del mercado de trabajo? ¿De qué modo perciben esas subjetividades la selección de personal y la búsqueda de trabajo? ¿Se naturalizan como métodos de integración o como métodos de distinción funcionales a la fragmentación dicotómica del mercado?

\*\*\*

Hasta aquí, a lo largo de este capítulo se pudo describir cómo se configuran las demandas de personal en dinámicas diversas: con diferentes equipos de trabajo, múltiples metodologías y técnicas, y bajo una forma tácita de percibir al sujeto social. Sin embargo, lo que se deja a entrever es que, en el sistema social, los procesos de selección de personal reproducen la misma lógica esencialista: el racismo de la inteligencia. No sólo siendo funcional al mercado sino contribuyendo a una vasta multiplicidad de significantes que alientan y frustran subjetividades.

De acuerdo a la información relevada y todas las variables descriptas y analizadas en el capítulo tres, en el próximo apartado se presenta la tipología de demandas y puestos requeridos.

### **3.3 Tipología de demandas**

Luego del relevamiento de los resultados y el análisis de ciertas regularidades en los discursos y comportamientos de los selectores de personal este apartado presenta la tipología de demandas.

La tipología que aquí se detalla se ha construido sobre la información proveniente de las entrevistas a los profesionales selectores de personal de las consultoras privadas relevadas. Como se explicó anteriormente, se ha seleccionado esta muestra de casos a partir de la relevancia de los mismos con la problemática de estudio y la red de contactos de las directoras de esta tesis de grado, como así también el contacto personal.

Según Pacenza (2003) “esta forma de aproximación – la tipología- nos permite descubrir las estrategias de los actores e integrarlas al análisis. El análisis comparativo realizado en forma sistemática implica analizar con minuciosidad cada caso, y en particular aquellos grupos que tienen características comunes y muestran ciertas regularidades en sus comportamientos, así como aquellos desviados de los comportamientos esperados.” (Pág.115)

Por lo tanto, siguiendo con la propuesta metodológica de la autora, se optó, primero, por la creación de conceptos que permitieron explicar lo observado, y, luego se propuso la construcción de las tipologías. El análisis de las semejanzas y diferencias sobre cada

grupo construido permitió crear tipos ideales (concepto de Max Weber desarrollado en el capítulo anterior en el apartado 2.4) que permiten la comparabilidad entre la percepción de los selectores respecto a la noción de empleabilidad.

Se presenta en primera instancia un cuadro comparativo de las tipologías con la descripción de: características principales y equipo de trabajo; percepción del sujeto empleable y/o candidato y términos de referencia en campo (ósea el modo que se refirieron a ellos los entrevistados); técnicas e instrumentos de análisis; y ejemplos de puestos requeridos. Y a continuación una breve redacción sobre cada una acompañada de citas de las entrevistas.

Tipología de las Demandas	Características	Percepción del sujeto empleable/candidato	Técnicas utilizadas	Ejemplos de puestos requeridos
<p><b>1) Demandas de búsquedas masivas y eventuales</b></p>	<p>Búsquedas masivas y eventuales Consultoras de renombre con sucursales nacionales. La búsqueda no está contextualizada en ningún lugar en particular ya que realizan en múltiples zonas del país. Las búsquedas eventuales no permiten conocer en profundidad la cultura de la empresa ni el ámbito donde se insertará el “candidato perfil”. También bajo estas características realizan búsquedas masivas, de un día para el otro hasta otorgándole trabajo sólo por un día a la persona. Trabajan en la base de la “anticipación”, teniendo siempre una “dotación de eventuales” a mano.</p> <p><u>Equipo de trabajo:</u> centralizado en los psicólogos, delegado a otros como marketing, comunicación, o profesiones no a fines.</p>	<p>Cosificado, capital humano.</p> <p><u>Términos de referencia:</u> “Dotación de eventuales”; “perfil de puesto.”</p>	<p>Entrevistas de grupo o individuales.</p>	<p>Eventuales: promotoras, carga/descarga, data-entry.</p> <p>Permanentes: operativos, administrativos junior; asistentes, ventas.</p>
<p><b>2) Demandas en base a la gestión empresarial.</b></p>	<p>La demanda surge por una necesidad en la organización/empresa. El discurso responde a la mirada de la administración de los recursos humanos. Se administran “recursos”, como cualquier otro de la empresa. Hay conciencia respecto de la inserción del candidato pero las determinaciones importantes de la búsqueda son decididas por el cliente. Prioridad del capital económico.</p> <p><u>Equipo de trabajo:</u> psicólogos, licenciados en administración o contadores</p>	<p>Empleado de empresa capitalista.</p> <p><u>Términos de referencia:</u> “Recurso, cliente interno.”</p>	<p>En la base de un profundo análisis de la estructura organizacional: entrevistas individuales y situacionales en grupo. Esporádicamente psicotécnicos.</p>	<p>Puestos administrativos, contadores, profesionales Junior o Senior. Gerenciales, mandos medios de empresas locales en crecimiento.</p>
<p><b>3) Demandas de análisis psicologista.</b></p>	<p>Proceso de selección bajo métodos y reglas de determinismo académico. El candidato es expuesto a una amplia batería de test hasta llegar a ser “el elegido”. Sin embargo, varios de los profesionales al ser del ámbito académico son capaces de aprehender la importancia de la mirada social de la organización. <u>Equipo de trabajo:</u> psicólogos.</p>	<p>Objeto de estudio.</p> <p><u>Términos de referencia:</u> Sujeto, candidato, postulante, perfil.</p>	<p>Entrevistas individuales, situacionales grupales batería de test: psico-técnicos; gráficos; de análisis psíquico y neurológico.</p>	<p>Puestos gerenciales o mandos medios; puestos que implican un cierto riesgo físico y por ende condiciones psico-físicas óptimas.</p>

### *3.4.1 Demandas de búsqueda masiva y eventuales.*

“Ayer, por ejemplo, me llamó un cliente de una industria pesquera: mañana llega un barco a las diez de la mañana, necesito por favor, 40 personas para que estén acá a las siete de la mañana. Tengo que tenerlas. Cuarenta personas más un back up, por si alguien se enferma, no llegó, tuvo un problema. Esas personas trabajan hoy y ya mañana no hay más trabajo(...) Lo que yo le dejo claro a la gente es que en principio lo que es eventual es eventual.”

*E4*

La primera categoría tipológica de las demandas incluye a las búsquedas masivas y eventuales.

En general este tipo de búsquedas son llevadas a cabo por grandes consultoras de renombre que tienen sucursales nacionales. Lo que implica que las características de las búsquedas, reclutamiento y técnicas de selección no estén contextualizadas en ningún lugar en particular ya que una sola sucursal realiza a varias zonas del país.

Los equipos de trabajo están encabezados por psicólogos y/o licenciados en recursos humanos acompañados por personas de otras profesiones a fines al área de negocios, economía y administración: licenciados en marketing y publicidad; técnicos y licenciados en administración o profesiones no a fines.

Por lo tanto, la responsabilidad de la selección suele recaer sólo en esta persona. Hay variedad de profesiones en el equipo pero no se retroalimentan y no se enriquecen unas a las otras. El E2 asegura: “En el equipo de trabajo había uno que era de publicidad y otro de diseño industrial...nada que ver...Lo cual hacía que yo por lo menos a uno de esos le tenga que estar dando una mano permanentemente porque era como que se perdía.”

A su vez, la metodología de trabajo y la definición de los métodos suelen estar detallados en planillas y manuales metodológicos que se envían desde la sucursal

central, en su mayoría radicada en Buenos Aires.

Todas las decisiones y la operación de los trabajos son reportados con periodicidad a la sucursal central: “Semanalmente mandamos un reporte a Buenos Aires donde detallamos las cuatro aristas: selección, área comercial, área marketing y área operativa de liquidación de sueldos. Donde informamos todas las cuestiones que se escapan a cuestiones cotidianas y hacemos consultas. Yo tengo que enviar una planilla de: la dotación semanal que tuve, de los ingresos semanales que tuve, de las bajas semanales que tuve, de las búsquedas que cubrí y que me faltan.” (E4) Si esto no se cumple de esta manera los empleados de las consultoras reciben un llamado bajo la lógica de premio-castigo: “Una vez me pusieron un apercibimiento por no tener una ficha completa.” (E2)

En esta misma línea y respecto a la toma de decisiones internas dentro de la consultora una de las entrevistadas señala: “Lo que pasa es que las decisiones realmente cuando son empresas tan grandes vienen de arriba y vienen de la central, ósea, de Buenos Aires...Yo creo que para algunas cosas podrían llegar a decidir gerente, supervisor, en cuanto a su manejo local, digamos...Pero después en una empresa así es todo muy burocrático, ¿entendés? Es como Mc Donald’s pero en selección...Vos tenés todo ya detallado...cómo hacerlo, qué hacer... no tenés tanto margen como para decidir algo distinto.” (E2)

Los clientes son empresas grandes que quieren realizar actividades en temporada: promotoras, data entry, etc. Y durante el año grandes cadenas de supermercados o industriales en puestos de carga y descarga, operativos de depósito, etc.

### ***3.4.2 Demandas en base a la gestión empresarial***

“En selección siempre tratamos de entender qué se está buscando. A partir de ahí ver cómo, quienes y dónde lo buscamos. Según la demanda, depende la necesidad, tratamos siempre de adecuar los recursos a la necesidad del cliente. La selección es buscar algo puntual para ese momento, para esa organización.”

E9

En este tipo de búsquedas la demanda se configura en relación con el cliente haciendo un análisis de su situación organizacional: dinámica de trabajo, organigrama, distribución de los espacios, roles, historia de la organización, etc.

Las demandas surgen en función de las necesidades de un cliente; es fundamental que el cliente sea altamente permeable a los profesionales porque son demandas configuradas por y para resolver un problema específico de la empresa. Por eso muchas veces son las “más difíciles de vender” “Es difícil que se contrate ese servicio porque es difícil justificar la venta de este servicio sólo para una búsqueda. Porque se lo invita al cliente a cambiar, a repensarse, se lo invita al análisis y no todos están dispuestos.” (E9)

Por otra parte el discurso es concreto, “se busca un recurso para una empresa” (E4) Son términos comunes en su discurso hablar de: mejora de la productividad, eficiencia en el puesto, búsqueda del éxito, etc.

Los equipos de trabajo son multidisciplinares algunos con una lógica muy sesgada por profesionales de la rama de la economía y la administración y otros con influencia de psicólogos. Se trabaja en equipo, delegando tareas y en general las entrevistas se realizan con varios representantes de la consultora.

Los clientes suelen ser empresas familiares en crecimiento (muy común en el mercado de la ciudad) que con la necesidad de profesionalizarse buscan el apoyo de profesionales para sus búsquedas de personal y proyectos de reorganización de la gestión de la empresa. Por eso los puestos de búsqueda suelen ser: administrativos, contadores internos, asistentes, secretarías o profesionales en desarrollo, de acuerdo a la especificidad del rubro.

### ***3.4.3 Demandas de análisis psicóloga***

“Son búsquedas en las que vos trabajás con el candidato de manera más singular, en el cara a cara; con mayor cantidad de instrumentos y con más profundidad.”

E3



Estas búsquedas representan aquellas llevadas a cabo por equipos de psicólogos especializados en psicología laboral. Cuantitativamente son los menores, porque son búsquedas exclusivas que requieren de un amplio trabajo con el candidato y un profundo análisis de sus cualificaciones.

Son aquellas mayormente sesgadas por las determinaciones academicistas ya que son psicólogos que paralelamente desarrollan su carrera académica en la Universidad. Uno de los entrevistados, por ejemplo, describe la posición de prestigio de le otorga su trabajo: “Formo parte como staff de una consultora, a veces me llaman porque conocen mi trabajo, como tengo varias investigaciones soy bastante conocida en el ámbito y me llaman por eso.” (E6)

Los puestos a cubrir son aquellos que requieren de una profundidad de análisis del candidato ya sea porque son puestos de alta jerarquía o porque requieren de ciertas cualificaciones psico-físicas que pueden implicar riesgos sino se conoce el candidato en profundidad. En el caso del E3: “Nosotros trabajamos a medida, selección a medida para mandos medios. Lo que es, por ejemplo, promotoras o gran cantidad de números, no tomamos. Trabajamos por ejemplo, supervisores, líderes de grupo o gerentes. En eso es lo que estamos especializadas.”

Este tipo de demandas se desarrollan en vinculación con un mercado muy recortado ya que al tratarse de puestos muy exclusivos, específicos en formación o de alta jerarquía muchas veces acaban rotando por las empresas las mismas personas. “En farmacia, son conocimientos técnicos muy específicos los que se manejan. Tuvimos, por ejemplo, que consultar a la competencia; para ver si alguien está interesado en un puesto de mayor jerarquía o mejor remunerado.” (E3)

\*\*\*

A modo de cierre, este capítulo se propuso relacionar de modo crítico los resultados de la investigación con interpretaciones de las teorías sociales; y lograr visualizar de modo comparativo aquellas regularidades en los discursos de los entrevistados que

permiten clasificar en tipos ideales las demandas de personal de las consultoras privadas de la ciudad de Mar de Plata.

No es el fin realizar una clasificación “estática” de los fenómenos observados sino hacerlos dialogar con aquellas determinaciones y problemáticas contextuales que son parte de la realidad social. Comprender que todo lo que es real es relacional, que lo que existe son relaciones mediadas por significaciones sociales y no objetos “categorizables”, “intercambiables” y “productivos”.

El siguiente capítulo continúa exponiendo los resultados de la investigación a partir de esta última clave de lectura de los procesos de selección de personal. Se presentarán dos ejes que continúan en la misma línea de análisis hasta aquí desarrollada pero en nivel macro social: el mercado de trabajo dual y el posible rol del sociólogo dentro de estos procesos.

## Capítulo Cuatro

# La empleabilidad, el mercado de trabajo y el rol del sociólogo.

### Resultados de la investigación e interpretaciones

“Las relaciones de poder y de dependencia ya no se establecen directamente entre personas; se instauran, en la objetividad misma (...) entre títulos socialmente garantizados y puestos socialmente definidos; y a través de ellos, entre los mecanismos sociales que producen y garantizan el valor social de los títulos y de los puestos y la distribución de esos atributos sociales entre los individuos biológicos.”

(Bourdieu, 2011: 58)

El siguiente capítulo completa la exposición de los resultados de la investigación a partir de la proposición de dos ejes que encaminan el cierre de esta tesis de grado pero que a su vez representan disparadores de debates, de preguntas y por qué no de futuras investigaciones.

Estos ejes proponen generar un diálogo con el marco teórico y las problemáticas respecto al contexto social anteriormente desarrolladas y exponer dos cuestiones que se indagaron y analizaron en las entrevistas y que quedaron fuera del capítulo anterior: ¿Qué tipo de aprehensión del mercado de trabajo configuran las búsquedas de personal en Mar del Plata? ¿Puede ser relevante el rol del sociólogo dentro de los procesos de selección de personal y en la administración de los Recursos Humanos?

#### 4.1 El mercado de trabajo dual y la construcción de las demandas.

Como se ha desarrollado en el capítulo anterior, la idea de exponer los resultados de la investigación en una tipología no sólo presenta el objetivo de “ordenar” los resultados en categorías sino permitir la comparabilidad entre los mismos en pos de arribar a conclusiones más complejas respecto a la problemática de estudio.

A través de la interpretación de los resultados se indagó en la noción de empleabilidad de modo micro social a través del análisis de significantes, actores, posiciones legitimadas, y la lógica de interacción que envuelven a los procesos, criterios y estrategias de la selección de personal.

Este apartado propone retomar las preguntas disparadoras de esta tesis pero a un nivel macro social. ¿Qué tipo de aprehensión del mercado de trabajo tienen los selectores de personal? ¿A qué conclusiones es posible arribar respecto a su dinámica a partir de la lectura entrelíneas de la tipología de demandas? ¿De qué modo el mercado laboral delimita las demandas de personal? Y a su vez, ¿de qué modo los procesos de selección de personal son influyentes en la construcción del mercado de trabajo? ¿Se configura un relación dialéctica – de movimiento - entre ambos donde una parte determina a la otra y viceversa?

Para empezar, ¿de qué hablamos cuando nos referimos al “mercado de trabajo”? Haciendo una interpretación vaga del sentido común y de las teorías economicistas, el mercado de trabajo es aquel en donde los individuos intercambian/ofrecen sus servicios de trabajo a aquellos actores del mundo social que compran sus servicios o fuerza de trabajo (empresas o empleadores de la economía). Estos últimos configuran la demanda y los que venden sus servicios de trabajo son los trabajadores; conformando la oferta.

Las teorías y debates acerca de la definición del mercado de trabajo han sido atravesadas por múltiples disciplinas, interpretaciones profesionales y académicas, intervenidas por ideologías políticas, sindicales y de luchas sociales. Muchas de ellas muy vinculadas a las discusiones presentadas en el capítulo 1 de esta investigación respecto a la empleabilidad.

Dentro de la vorágine teórica respecto al mercado de trabajo, se decide hacer hincapié en la teoría de segmentación del mercado de trabajo por su adecuación con los resultados de la investigación.

A finales de los sesenta algunos economistas comenzaron a resaltar la presencia de una serie de resultados que no encajaban dentro del análisis teórico predominante, marcado por la eclosión, unos años antes, de la teoría del capital humano (Becker, 1993); y los

determinismos economicistas de las teorías neoclásicas. Sumado a ello, cabe destacar la persistencia de la pobreza y de las desigualdades en las ganancias, la discriminación o el fracaso de los programas de formación basados en la teoría del capital humano.

En este contexto, Piore (1983) propone que el mercado de trabajo toma un carácter dual; su funcionamiento se podría explicar partiendo de la idea de que éste está dividido en dos grandes segmentos: el mercado primario (que englobaría puestos de trabajo con salarios elevados o estables, cualificados y con buena promoción laboral y estabilidad en el empleo, entre otros) y el mercado secundario (en el que quedarían confinados los puestos de trabajo con salarios bajos, inestabilidad, escasas oportunidades de ascenso, y demás).

A su vez, el autor propuso una división adicional dentro del sector primario en un segmento superior y otro inferior. Este último se identificaría con las características habituales de los puestos manuales y/o operativos; mientras que el primero englobaría aquellos puestos y pautas de movilidad típicamente asociados a profesionales y cargos directivos, caracterizados por presentar salarios y estatus superior, mayores oportunidades de promoción, ausencia de mecanismos formales de supervisión, espacio para la creatividad individual y la iniciativa, entre otros.

Desde el punto de vista social, hay que hacer referencia a la profunda segmentación de los mercados de trabajo que supone que una creciente parte de la población ocupada lo esté en condiciones precarias, bien sea por la temporalidad del contrato o por su parcialidad o por la baja remuneración del trabajo (De la Cal y Bengoetxea, 2011).

Analizando esta cuestión a partir de los resultados de la investigación de este trabajo, podemos observar, en principio una simultaneidad entre los postulados de la percepción dual del mercado trabajo de Piore y las tipologías de demandas y puestos requeridos. La tipología I (demandas de puestos eventuales y masivos) sin dudas presenta características del segmento secundario del mercado de trabajo ya que, más allá de las particularidades de cada puesto (que pueden variar en situaciones mejores o peores de las condiciones y medio ambiente de trabajo) los puestos eventuales no presentan posibilidad de ascenso; en general la persona, al no estar incorporada permanente no suele ser participe e influyente en las decisiones o cambios de la organización y los procesos del trabajo. Otra cuestión es que la tercerización de su contrato tampoco le

otorga la posibilidad de exigir directamente a su empleador real (no a la consultora) mejores condiciones, por ejemplo salariales.

La tipología II (demandas en la base de la gestión de los Recursos Humanos) puede oscilar entre ambos segmentos del mercado de acuerdo a las particularidades de los puestos, el espacio de trabajo y las características de la organización. Suelen ser puestos permanentes debido al análisis riguroso de la cultura organizacional para la inducción “exitosa” del postulante pero, sin embargo, eso no determina las condiciones laborales óptimas, respecto a horas de trabajo, salarios, ascenso y movilidad. No sería lo mismo de acuerdo a esta caracterización del mercado y sobre esta tipología: un operario de planta que trabaja horas extras en condiciones deplorables sin posibilidad de ascenso; que un asistente de gerencia, con un salario y estatus distinto, con aspiraciones y posibilidades de ascender.

En este punto cabe aclarar una característica definitoria del mercado de Mar del Plata, esta tipología de demandas se configura en relación a la necesidad de empresas familiares/Pymes a profesionalizarse y a su requerimiento de ayuda profesional para dicho fin. El camino a la profesionalización muchas veces lleva un largo tiempo entre la adaptación de las subjetividades tradicionales a los modelos empresariales modernos; y sobre todo, una dificultad omnipresente para establecer un organigrama o una propuesta de trabajo por jerarquías (en general son dueños de las empresas con muchos años de antigüedad que les cuesta delegar tareas). Bajo este panorama, es difícil que haya ascenso en los puestos dentro de este tipo de empresas porque todavía mantienen esquemas muy rígidos y de herencia de una sociedad tradicionalista y transgeneracional. Dicha posibilidad (de ascender) sería posible en empresas de mayor investidura, con mayor número de empleados y mayor capital (que representan la minoría en el mercado local y en general están radicadas con capitales multinacionales).

En lo que respecta a la tipología III (demandas de análisis psicólogo) la misma representa puestos posiblemente vinculados al segmento primario superior de la teoría de Piore. Como se ha descrito son demandas muy exclusivas y exigentes llevadas a cabo por especialistas en dicha temática. En general son puestos bien remunerados que requieren no sólo de profesionales con formación, experiencia y competencias adecuadas para cubrir esos puestos sino también de una necesidad oculta o, muchas

veces, explicita de búsqueda de status. Según el E3: “Nos ha tocado gente que está buscando no mejoras económicas, sino estatus. Por qué, por ejemplo, entre un gerente y sub gerente no hay mucha diferencia económica, sino quieren “esa” posición. O quieren ser parte de una empresa con un mayor target de la que están.”

Otra cuestión que delimita el mercado de trabajo es que en general los puestos más exclusivos que requieren de experiencia y conocimientos técnicos específicos suelen ser aquellos con menos oferta en el mercado por la falta de formación que existe en la ciudad de algunas carreras (por ejemplo, carreras del área de salud, farmacia, formaciones técnicas, ópticos, puestos de mandos medios y líderes empresariales, recursos humanos, etc) esto genera que muchas veces se ponga la vista en la competencia para cubrir un puesto. Es decir, se realizan trabajos de seguimiento y sondeo de los empleados de las empresas que realizan el mismo servicio para “robarles el recurso” a partir de una mejor propuesta.

En este sentido, el mercado se cierra, se acota a los profesionales “exitosos” que ya se encuentran desempeñando un trabajo dentro de una empresa. La función del mercado de trabajo, en este caso, no es brindar un espacio para intercambiar fuerza de trabajo por capital económico sino es un medio para lograr prestigio y honor social a quien ocupe un puesto.

Como hemos visto, una de las cuestiones que se distinguen en los procesos de selección corresponde tácitamente a cómo interactúa el candidato con el mercado de trabajo, y a la evaluación de su experiencia y trayectoria laboral. Según Gutiérrez (2005) y continuando con la lectura social de Pierre Bourdieu “acceder a la construcción de las trayectorias nos permite conocer las distintas posiciones y prácticas de los sujetos, la disponibilidad de los capitales – social, económico, cultural – como así también la posibilidad, la aptitud y el posicionamiento de estos sujetos frente a los cambios. (Pág.24) Aprender la lectura de las trayectorias de vida en cualquier aspecto que involucre a un sujeto social nos permite observar al mismo como un ser atravesado por una multiplicidad de relaciones, “sujeto” y determinados por ellas.

En la lectura de los discursos de los profesionales entrevistados existe un sesgo de fetichización de las trayectorias, una materialización de su experiencia de vida que invita a medir características subjetivas en función de indicadores objetivos, cuantitativos y hasta tangibles. Por ejemplo, respecto a la indagación por la evaluación de la trayectoria de la persona, el E3 explica: “En cuanto a las trayectorias profesionales siempre tratamos de pedir que se adjunte un certificadito, cartas de recomendación y números de referencia.”

Todas estas cuestiones, nos dan una característica fundamental del mercado de trabajo en vinculación a los procesos de construcción de demandas y es que el mercado de trabajo segrega, aísla, excluye y legitima significaciones para esa segregación; no incluye, no iguala, no integra. Esto es claro si en términos de la sociología crítica entendemos que el mismo funciona como cualquier mercado: en pos de la productividad, y bajo la ideología de un sistema que cosifica la vida social.

En este sentido, ¿Qué puede aportar la sociología a los procesos de selección de personal? ¿Cuál es la perspectiva de los propios actores al respecto? El próximo apartado desarrolla el posible aporte del sociólogo en este campo profesional en diálogo con los discursos de los entrevistados respecto a si lo creen posible o no dentro de sus procesos de trabajo.

#### **4.2 ¿Un sociólogo en Recursos Humanos? Nueve entrevistas, nueve respuestas.**

En primer lugar, como se desarrolló anteriormente, este capítulo no intenta dar respuestas cerradas e indiscutibles sobre la problemática de estudio sino hacer un aporte desde esta investigación para reflexionar los espacios de trabajo, sobre todo aquellos “espacios de trabajo que dan trabajo” y abrir, a su vez, las posibilidades profesionales de la sociología en la ciudad, teniendo en cuenta su incipiente trayectoria.

A continuación se desarrollan tres cuestiones respecto a este debate: (a) en primer lugar describir la opinión de cada uno de los entrevistados respecto al posible rol del sociólogo dentro de los procesos de selección de personal; (b) visualizar el modo en que las mismas se relacionan con el modo integral de trabajo de cada consultora (el cual se



ha analizado en las tipologías); y (c) fundamentar la importancia de la interdisciplinariedad y la mirada integral de las variables sociales para afrontar el tratamiento de cualquier espacio de trabajo que esté constituido por personas.

La primera cuestión remite a la opinión de los entrevistados respecto al siguiente interrogante: ¿Cree que es importante y tiene relevancia el rol de un sociólogo dentro de los procesos de selección de personal?

A continuación se esbozan las respuestas de todos los entrevistados:

- **E1** “No sé cómo es su programa de estudios, me tendrías que decir vos, la verdad no sé...en qué lugares y cómo...”
- **E2** “No sé. Que estén en una entrevista no sé. Por ahí para saber algo del mercado laboral. Pero creo que a ustedes les conviene más trabajar con la información procesada, con los porcentajes, o las dificultades y beneficios del mercado, etc. Después depende de los intereses de cada persona.  
La información siempre sirve, para saber cuántas administrativas hay en relación a la población. Con estudios que ustedes pueden llegar a hacer del mercado... tal vez eso sí es importante. Nivel de desempleo, qué tipo de formación tiene la gente que está desempleada. Qué puestos abundan y cuáles no hay, los perfiles técnicos que antes no había y ahora están resurgiendo un poco más, los oficios que ahora se están volviendo a aprender...Hay cosas que vuelven a aparecer, pero esta bueno saber eso...”
- **E3** “Sí, por ejemplo, para trabajar con dinámica de grupos desde el lado de la sociología podrían aportarnos, para trabajar en el proceso de selección y ayudar a observarlo, desde un focus group por ejemplo. Lo que pasa que como después uno tiene que seleccionar individuos...pero sí herramientas podrían darnos para enriquecer esta parte de la selección.

Sí me resulta interesante la intervención del sociólogo en un diagnóstico organizacional. Nosotros hemos tenido casos de diagnóstico organizacional en la consultora, donde vos lo que haces es relevar ciertas variables frente a una posibilidad de cambio. El aporte del sistema social es muy importante: ¿cómo está el sistema social, cómo las redes de interrelaciones, cómo se dan los niveles, las posiciones, las relaciones?; ¿hay conflictos? ¿Conflictos entre los niveles de

jerarquías, de status, de posiciones? En la dinámica de los grupos, en las áreas, en los departamentos. Que para realizar ese cambio muchas veces pueden ser un obstáculo y otras facilitadores.”

- **E4** “No lo sé, la verdad desconozco el programa de estudios de la sociología. No sé, ¿tuviste por ejemplo una materia de selección de personal? Desde mi punto de vista, la selección de personal es un área de competencia del psicólogo. Mi carrera encaja perfectamente, para hacer un psicotécnico, entrevistas, por ejemplo... Aunque depende, a su vez, de la formación de posgrado también.”
- **E5** “Yo creo que sí, por lo menos en nuestra metodología serviría... Es esto de entender la culturas, las generaciones, los parámetros de comportamientos, de las empresas y de los clientes que demandan nuestros servicios... Hay muchos “vicios” o cuestiones arraigadas... saber qué cambiar, saber qué cuesta más para ciertas generaciones enriquece el proceso. Esta bueno siempre recibir la visión de todos lados, miradas distintas que complementen el trabajo. Todo lo que sea interdisciplinario en un equipo es genial.”
- **E6** “Veo a un sociólogo trabajando en selección de personal, siempre cuando haga un posgrado relacionado... depende el perfil que tenga...”
- **E7** “En consultoría sí. No haciendo evaluaciones, esa es una tarea del psicólogo, porque es un análisis individual. Pero si en todo lo que son procesos grupales, tareas donde hay que encarar interrelaciones de otro tipo, conexiones entre empresas.”
- **E8** “Creo que podrían aportar, por ejemplo en las entrevistas siempre las respuestas refieren a la realidad propia de los postulantes. Estudiantes, madres con hijos sin red de apoyo para cuidarlos; cuestiones que tienen que ver con “la valoración propia del trabajo” y que, sin duda, hacen a la realidad social”.
- **E9** “No lo había pensado nunca hasta que me lo presentaste como tema. La cuestión transdisciplinaria del trabajo me parece que se enriquecería bastante con la mirada sociológica. No es algo que le vea actualmente lugar, me parece que en eso van a tener que hacer los sociólogos en ganárselo. Pero me parece interesante la propuesta. No sabía muy bien qué hacen los sociólogos. Es importante que lo hagan más público, que lo vendan.”

En lo que respecta al análisis de las respuestas se pudo visualizar que hay una correspondencia con las características de las tipologías y del modo de trabajo de las consultoras.

Hay discursos muy cerrados y determinantes, que suelen ser el producto de aquellas formas de trabajo en donde no existe la interacción entre diversas disciplinas y en donde la responsabilidad de la selección recae en una sola persona.

Por otro parte, hay otros que dejan a entrever la posibilidad de que el sociólogo participe en dichos procesos, pero condicionado: a su perfil de formación; a las actividades que desarrolle en el área y a la información que aporte, por ejemplo respecto a análisis cuantitativos del mercado de trabajo; y determinado por la distinción entre el manejo de grupo y el análisis individual. En estos casos, los entrevistados no hicieron hincapié en el rol del sociólogo durante la entrevista pero sí se detuvieron a pensar en dicha cuestión cuando se realizó la pregunta, como plasma en su discurso el E9.

Por último, existieron discursos que a lo largo de la entrevista hicieron hincapié en la importancia de la visión del sociólogo en sus metodologías de trabajo. En general, aquellos posibles aportes que se enumeraron fueron respuestas múltiples y acertadas, vinculadas al análisis de las coyunturas macro sociales y al de las realidades con las que interactúa el postulante; al aporte en la lectura de la cultura de las empresas y los condicionamientos generacionales; a la capacidad de observar los comportamientos, los significantes en la interacción en la instancia de evaluación de grupos como así también a la posibilidad de contribuir al “cambio” sobre todo en lo que respecta a las tareas de consultoría y análisis organizacional.

Otra de las preguntas que se realizó fue: ¿Qué tipo de conflictos pueden llegar a surgir, tanto en el proceso de construcción del perfil como en el proceso de búsqueda y selección...

...dentro de la consultora?

...respecto a la oferta y en vinculación con lo externo y contexto local?

...respecto a la demanda: empresa/clientes?

En líneas generales lo entrevistados demostraron cierta imposibilidad para hablar e interpretar el “conflicto”. En primer lugar, la mayoría se detuvo en la palabra “conflicto” sustituyéndola por “obstáculo” y el desarrollo de sus respuestas tuvieron que ver, en general con problemas con la oferta, ante determinados puestos que son más difíciles de encontrar. Sólo uno de los entrevistados (E3) hizo hincapié al mismo como una variable de análisis enriquecedora.

¿Por qué se trae esta cuestión al debate? Porque existe explícitamente una necesidad profesional de los sociólogos de analizar el conflicto y, por el contrario, una cuestión tácita de los psicólogos y de los economistas de banalizarlo y resumirlo a limitaciones, a obstáculos por resolver.

Para muchas teorías sociales el conflicto es la base de la lectura de lo social porque es el motor del cambio. Analizar el conflicto como un proceso multivariable, con determinaciones de una variedad de actores, subjetividades e interacciones permitiría comenzar a tener una lectura más amplia no sólo de la selección de personal sino de la mayoría de los procesos de trabajo y en la lectura de la empleabilidad.

Es aquí donde también puede radicar nuestro aporte, desde nuestra propia subjetividad profesional. Empezando por descifrar aquellas percepciones y significantes radicadas en las subjetividades de cada profesional (como la del conflicto) que intervienen en la construcción práctica de la noción de empleabilidad; y, en base a ello, fomentar la importancia de conformar grupos de trabajo interdisciplinarios que ayuden a abrir el abanico de posibilidades a las diversas metodologías de trabajo y a la aprehensión más “real” del mundo social.

\*\*\*

La lectura del mercado de trabajo y los discursos respecto al rol del sociólogo dentro de los procesos de selección de personal permiten enmarcar los resultados de esta investigación en el contexto macro social; y, a su vez, focalizar las conclusiones del trabajo en la posibilidad de guiar nuevos caminos profesionales de la sociología en el contexto local de Mar del Plata.

A continuación se presentan las conclusiones de esta investigación.

## Conclusiones

A lo largo de estas páginas, se pretendió realizar un pequeño aporte desde el análisis sociológico al modo de comprender la empleabilidad y la categorización del mercado de trabajo en la ciudad de Mar del Plata; en función de conocer los criterios y estrategias que se desarrollan en los procesos de selección de personal y el modo que se construye y categoriza dicha noción de empleabilidad. Pero sobre todo sentar algún precedente para el desarrollo profesional de la carrera en lo que respecta a problemáticas vinculadas con la sociedad y el trabajo, ya sea en el ámbito privado o en el público.

En este marco, algunas de las teorías que se han expuesto en el primer capítulo han vislumbrando una multiplicidad de debates que enmarcan el concepto de empleabilidad; construyendo un significado que a lo largo de la historia ha sufrido una metamorfosis. Desde versiones positivistas y dicotómicas que buscan medir las deficiencias en las cualificaciones objetivas de los sujetos sociales; hasta aquellas que, en el marco de la complejización de las relaciones sociales y la división social del trabajo, hablan de una noción de empleabilidad como constructo histórico y categoría práctica que se construye en vinculación a contextos socio-culturales y a paradigmas metodológicos.

Hacer hincapié en este último modo de percibirla permitió adentrarnos en las características contextuales del país, la región y la ciudad estructuralmente condicionadas por las consecuencias de los 90, las políticas neoliberales y la globalización. Generando una gran masa de marginales, un desprestigio y deterioro de la educación y las instituciones públicas, una falta de vinculación con el mundo del trabajo y sobre todo una multiplicidad de significantes vacíos que en el imaginario social se tornaron desesperanzadores y desalentadores para la inclusión socio laboral.

Mis propios condicionantes como estudiante y residente de la ciudad de Mar del Plata llevó a recortar la problemática de investigación al contexto de una de las ciudades con mayor índice de desocupación en el país, problemática estructuralmente radicada hace ya más de dos décadas.

El desarrollo del segundo capítulo plasma las características metodológicas de esta tesis de grado y la importancia de seleccionar la metodología cualitativa para el análisis de las entrevistas a los selectores de personal para continuar construyendo esta visión de la

empleabilidad desde la práctica, en las construcciones discursivas y los significantes naturalizados de los actores en el campo.

En el capítulo tres se comienzan a plasmar los primeros resultados de esta investigación en relación a los objetivos específicos de la misma: indagar en los criterios y reglas implícitas y explícitas establecidas por los selectores para definir la “empleabilidad” pero a su vez vislumbrar las fricciones tácitas que surgen entre el perfil ideal construido en base a la negociación entre el cliente y el selector; y el perfil real del sujeto social oferente de su fuerza de trabajo.

Para ello, se establece como variables claves del análisis de los métodos de selección de personal el tiempo de la búsqueda, la masividad y la permeabilidad del cliente.

La lectura crítica respecto a los instrumentos y técnicas ha permitido vislumbrar aquellos discursos que se cristalizan en las situaciones de entrevista, que son moldeados por aquellos significantes que median legítimamente la interacción. Y, a su vez, el aporte del concepto de “racismo de la inteligencia” de Bourdieu (1990) describe la distancia intelectual y académica socialmente instituida entre quien selecciona y quien se postula para una búsqueda.

Estas características se plasman consecutivamente en la construcción de las tipologías de demandas y puestos requeridos que profundizan en las particularidades metodológicas de los equipos de trabajo.

El análisis a nivel micro social se complementa en el capítulo cuarto con la propuesta de incluir en la investigación la percepción que dichos criterios de selección conllevan respecto al mercado de trabajo (un análisis a nivel macro social) y el posible rol del sociólogo dentro de los procesos de selección de personal.

La percepción del mercado laboral dual que aporta Piore (1983) sirve como clave de lectura para categorizar las demandas de puestos que se describen a largo de la investigación; oscilando entre la exclusividad y la masividad pero, a su vez, entre la

cosificación del análisis objetivado del sujeto en la batería de técnicas y la pérdida de la peculiaridad de la “persona” como ser social en la masa abstracta de Curriculums.

\*\*\*

A partir de aquí se despliegan un sinnúmero de preguntas que nos llevan a replantearnos dos cuestiones vinculadas entre sí. En primera instancia, un replanteo profesional en cuanto a nuestro rol como sociólogos dentro de este campo en general y en la ciudad en particular; donde a partir de nuestra lectura de lo social y nuestras propias competencias profesionales podamos empezar a crear espacios para la intervención directa en la realidad social y para la promoción de la misma en diversos programas, proyectos y políticas del área local.

Y en segundo lugar un planteo filosófico existencial (sin perder lo sociológico) respecto al alcance de las relaciones modernas/capitalistas frívolas, calculadoras, mercantilistas, burocráticas en aquellos espacios de interacción social que determinan el acceso al trabajo.

Los sujetos sociales vinculados en esta interacción, envueltos en la vorágine de la modernidad olvidan que quienes trabajan son siempre personas; “las ven como piezas de un mecanismo, piezas a las que es necesario afinar continuamente a través de técnicas específicas (racismo de la inteligencia), de acondicionamientos, de entrenamientos y estímulos, piezas que son siempre medios nunca fines. (...) Y las personas, como meros componentes, deben adecuarse a ese sistema; sus características individuales tienen que uniformarse (en los discursos cristalizados, por ejemplo); sus propias aspiraciones deben desaparecer; su mundo emocional tiene que quedar neutralizado. De esa manera, convertido el individuo en una pieza de un engranaje, deja de ser irremplazable: puede ser sustituido por otro de sus mismas características (o perfil de puesto)” (Sinay, 2012:58) Es en este contexto donde una persona se convierte en un recurso humano.



Se olvida en esta apreciación que, según Sinay (2012), el trabajo deviene en sí mismo de un proceso alquímico que busca el punto de contacto entre la materia y el espíritu. Por lo tanto, según Neffa, Panigo y Pérez (2000) no solamente constituye el sustento material e inmaterial de las personas, sino también es el espacio desde donde la persona construye un aprendizaje a partir de sus experiencias, conflictos, éxitos y fracasos, que ponen a prueba sus capacidades. El trabajo agrega un valor a la obra producida y el sujeto obtiene a su vez un reconocimiento desde los otros que lo rodean por realizar ese trabajo. El trabajo es un valor que permanece a pesar de sus transformaciones. Es un derecho (y no sólo un deber social) que constituye una real necesidad de los seres humanos y que, por ese motivo, está en la esencia misma de la naturaleza humana. De esta manera, el trabajo constituye una de las categorías antropológicas más relevantes para el bienestar individual y colectivo de las personas

¿Cómo se construye ese proceso de aprendizaje en relación al trabajo en la selección de personal, a partir de qué valores legitimados, de qué significantes, de qué parámetros de utilidad e inutilidad subjetivamente objetivados? ¿Qué significado social del trabajo reproducen los procesos de selección de personal? ¿Cuáles de esos parámetros determinantes se reproducen luego en la realidad social a partir de los discursos y acciones de los sujetos que intervienen? ¿y cuáles otros se trasladan desde la dinámica social a la intimidad de la entrevista recíprocamente? ¿Cuáles mueren en los espacios de trabajo de los selectores y cuántos otros conviven en la realidad social siendo causa y efecto de las frustraciones de las personas? ¿Cómo se llega a hablar de recursos? ¿Qué procesos de deshumanización atraviesa transversalmente este tipo de relaciones? ¿A qué nivel de particularización y especialización ha llegado nuestra sociedad para asegurar que las personas que buscan trabajos no son personas? ¿Qué aspectos de esta aprehensión de los sujetos sociales son funcionales al trabajo de los selectores de personal?

Conjugando estos planteos, me pregunto si nuestra tarea principal como sociólogos no remite en realidad a devolver a la automaticidad moderna y por ende al trabajo su esencia si se quiere “espiritual” a partir ya sea de una intervención práctica o, en palabras de Bourdieu, de nuestra capacidad de levantar el “velo” de las cosas ocultas.

## Referencias bibliográficas

- Aspiazu, D.; BASUALDO, E.; KHAVISSE, M. (1986) El nuevo poder económico en la Argentina. Ed. Legasa.
- Basualdo, E. y Aspiazu, D.(1989). Cara y contracara de los grupos económicos. Estado y promoción industrial en la Argentina. Cántaro. Buenos Aires.
- Beccaria L. y Orssati, A. (1989) *Precarización Laboral y Estructura Productiva, 1974-1988*. Ponencia presentada en el Seminario La precarización del empleo en los '80. CIAT-OIT/CLACSO. Buenos Aires.
- Becker, G. (1993) *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press, New York. (3era edición)
- Blasco, R. (2004). *Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo*. Periódicos electrónicos en Psicología. V.4 nº1. Florianópolis. (en línea).
- Bollérot, P. (2001). *Two actors of employability: The employer and the worker*. En P. Weinert, M. Baukens, P. Bollérot, M. Pineschi-Gapàgne & U. Walwei (Eds.), Employability: From theory to practice (pp. 3-23). New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Bourdieu, P. (1990) *El racismo de la inteligencia* en Sociología y cultura. Ed. Grijalbo. México.
  - (2008), Homo Academicus. Ed. Siglo XX. Buenos Aires.
  - (2011) Las estrategias de la reproducción social. Ed. Siglo XXI. Buenos Aires.
- Bourdieu, P; Chamboredon, J. C. y Passeron, J. C. (2002) El oficio de sociólogo. Siglo XXI Editores Argentina. Buenos Aires.
- Campos Rios, G. - (2003) *Implicancias económicas del concepto de empleabilidad*. Revista de la Facultad de Economía-BUAP. Año VIII Num. 23.
  - (2003) *Implicancias del concepto de empleabilidad en la reforma educativa*. Revista Iberoamericana de educación. (en línea). Madrid. OEI. Disponible en: [www.campos\\_oei.org/revista/edu\\_tra2.html](http://www.campos_oei.org/revista/edu_tra2.html). Consultada: 14/08/2014.

- Castel, R. (1997) La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Castells, M. (1995). La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. La Sociedad Red, volumen 1. México: Siglo XXI Editores.
- Castillo, J.J. (2000) *La sociología del trabajo hoy: La genealogía de un paradigma* en De la Garza Toledo, E. Tratado latinoamericano de sociología del trabajo. Fondo de Cultura Económica. México.
- Conde, F. (2009) Análisis sociológico del sistema de discursos. Colección cuadernos metodológicos, N° 43. CIS. Madrid.
- De Ansorena Cao, Álvaro (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Ed. Paidós. Barcelona, España. Primera edición.
- De La Cai, M.L. y Bengoetxea, A. (2011) *La flexiguridad como clave de la política de empleo de la UE: entre la competitividad, la inclusión social y el respeto a los derechos sociales* en La nueva estrategia Europa 2020: un aspecto clave para la Unión europea en el siglo XXI. Eurobank.
- Filmus, D. (1999). *Las transformaciones en la relación Educación-Trabajo*. En: Estado, sociedad y educación en la Argentina de fin de siglo. Procesos y desafíos. Troquel Educación, segunda edición, Buenos Aires.
- Formichella, M. y London. S. (2005). Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad. (en línea) Disponible en: [www.aaep.org.ar](http://www.aaep.org.ar). Consultado: 15/03/2015
- Foucault, M. (2000) Los anormales. Ed. Fondo de Cultura económica de Argentina. Buenos Aires.
  - (2014) El poder, una bestia magnífica. Sobre el poder, la prisión y la vida. Ed. Siglo Veintiuno. Buenos Aires.
- FUNDIPE -Fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos. (2000). Empleabilidad. (en línea) Disponible en: [www.fundipe.es/formatos%20pdf/informe%20seguro.pdf](http://www.fundipe.es/formatos%20pdf/informe%20seguro.pdf). Consultado: 15/03/2015
- Garfinkel, H. (1967). Studies in ethnomethodology. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

- Gazier, B. (2001). *Employability: The complexity of a policy notion*. En P. Weinert, M. Baukens, P. Bollérot, M. Pineschi-Gapàne, & U. Walwei (Eds.), Employability: From theory to practice (pp.3-23). New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Gephart, R.P. (1993) The textual approach: risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*.
- Goffman, E. (1959) La presentación de la persona en la vida cotidiana. Amorrortu editores, Buenos Aires.
- Gorz, André. (1995) Metamorfosis del trabajo: Búsqueda del sentido. Sistema. Madrid.
- GrET – Grupo Estudios del trabajo (2014). Informe sociolaboral del Partido de General Pueyrredón. Informe n° 12. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Gutiérrez, Alicia (2005). Las prácticas sociales: una introducción a Pierre Bourdieu. Ferreyra Editor. Córdoba.
- Hancock, B. (2002) An introduction to qualitative research. Nottingham: University of Nottingham.
- Heritage, J. (1984). *A change-of-state token and aspects of its sequential placement*. En J. M. Atkinson & J. Heritage (Ed.). Structures of Social action. Cambridge University Press, pags. 299-345. Cambridge, UK.
- Hirata, H. (1997). *Os mundos do trabalho*. En A. Casali, I. Rios, J. E. Teixeira, & M. S. Cortella (Orgs.), Empregabilidade e Educação. Novos caminhos nomundo do trabalho (pp. 23-42). EDUC–RHODIA. São Paulo.
- Kornblit, A. (2007) Metodologías cualitativas en las Ciencias Sociales. Modelos y procedimientos de análisis. Ed. Biblos. Buenos Aires.
- Kovács, I. (2002) *Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculta* en Revista Sociología del Trabajo, n° 45, pp. 25-51.
- Lenk, H. (1988) Entre la Epistemología y la Ciencia Social. Ed. Alfa. Barcelona / Caracas.
- Lees, D. (2002). *Graduate Employability – Literature Review*. En Learning and teaching support network. (en línea) Disponible en: <http://www.ltsn.ac.uk>. Consultado: 02/04/2015.

- López, F. y Salas, H. (2009). La Investigación Cualitativa en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. (en línea) Disponible en: [www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html](http://www.moebio.uchile.cl/35/lopez.html). Consultado: 17/04/2015.
- Méda, D. (1997) La paradoja actual de las sociedades basadas en el trabajo. Ed. Gedisa, Barcelona.
- Ming Ting-Ding, J y Déniz , M. (2007) *La selección del personal como un proceso ético y eficiente*. En Ayala Calvo (2007): Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro (en línea). Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=22349> . Consultado: 24/04/2015.
- Navarro, A. (2011) Cátedra Metodología Cualitativa I. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Humanidades, Carrera Licenciatura en Sociología.
- Najmias, C.; Fraga, C.; Agüero, S. ; Alegría, D.; Ghiglione, M. y Ghirimoldi, F. Perea,C. y Plotno, G. y Rodríguez, S. (2007). *Problemas de validez en investigaciones que utilizan metodologías cualitativas* en Sautu, R. (comp.), Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa: Articulación entre la teoría, los métodos y las técnicas, Lumiere. Buenos Aires,
- Neffa, J.C. - (1990) El proceso de Trabajo y la Economía del Tiempo. Contribución al Análisis crítico de K. Marx; F.W. Taylor y H. Ford. Ed. Humanitas. Buenos Aires.
  - (2001) *Presentación del debate reciente sobre el fin del trabajo* en: El futuro del trabajo – El trabajo del futuro. Neffa, De la Garza Toledo (Comps) CLACSO, Trabajo y Sociedad, Bueos Aires.
  - (2003) El trabajo humano. Contribuciones al estudio de un valor que permanece. Ed. Trabajo y Sociedad. Buenos Aires.
- Neffa, J.C.; Panigo, D.; Pérez, P. (2000) Actividad, Empleo, Desempleo. Conceptos y Definiciones. Asociación Trabajo y Sociedad / CEIL-PIETTE CONICET. Buenos Aires.
- OIT (2003) Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento. Conferencia Internacional del trabajo. Informe IV (1) (en línea) Disponible en: [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09\\_22\\_span.pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2002/102B09_22_span.pdf). Consultado: 05/07/2014.

- Pacenza, M. (2003) *Tipología de la inserción laboral de los psicólogos: campo, estrategias y prácticas laborales* en Revista Estudios del Trabajo N°25. Págs. 99-126
- Pacenza, M.; Cordero S.(compiladores) (2004) Universidad y Sociedad. Trayectorias laborales de los psicólogos egresados de la UNMDP. Ediciones Suarez. Mar del Plata.
- Pacenza, M.; Andriotti Romanín, E. y Cordero S. (2005) *Políticas públicas: salud y educación en las reformas de los 90*. En:Resumen del Trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis Político.
- Pares, S. (2008). *La administración de las organizaciones y el acoso moral*. En Rafael Carvajal (Editor) En: Gestión Crítica Alternativa. Universidad del Valle, Cali. Colombia.
- Pérez Sánchez, C. (2003) *El discurso de la empleabilidad y las funciones del sistema educativo. Repercusiones para la sociología de la educación* en X Conferencia de Sociología de la Educación, Valencia. (en línea) Disponible en: <http://www.uv.es/~jbeltran>. Consultado: Septiembre, 2014.
- Piore, M.J. (1983) *Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo* en Toharia, Luis (comp): El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones. Alianza, Madrid.
- Pries, L. (2000) *Teoría Sociológica del Mercado de Trabajo*. En De La Garza Toledo(Comp.) Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo. FCE. México.
- Rentería Pérez E. y Malvezzi, S. (2008) *Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo*. En Universitas Psychologica. V.7 N°2. Bogotá, Colombia.
- Rentería, E. (2007). *Empleabilidad: una lectura psicosocial*. Revista de Estudios del Trabajo en Colombia, 1(1), 39-56.
- Ricoeur, P. (1982) *Corrientes de la investigación en las ciencias sociales*. Tecnos. Madrid.

- Rosman, D. (1964). ¿Abundancia para qué? Fondo de Cultura Económica. México.
- Sábato, E. (1998) Antes del fin. Ed. Seix Barral. Argentina.
- Sarlo, B. (1985). *El imperio de los sentimientos. Narraciones de circulación periódica en la Argentina, 1917-1927*. Argentina, Grupo Editorial Norma.
- Sautu, R. (2001). *La trastienda de la investigación*. Ed. Lumiere. Buenos Aires.
- Sinay, S. (2012). ¿Para qué trabajamos? Ser lo que hacemos o hacer lo que somos. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Spinosa, M. (2005) *Del empleo a la empleabilidad, de la educación a la educabilidad. Mutaciones conceptuales e individualización de los conflictos sociales en Séptimo Congreso de especialistas en estudios del Trabajo*. Grupo 10: Educación y Mercado de Trabajo.
- Strauss, A. (1987) El análisis cualitativo para científicos sociales.
- Tiramonti, G. (2004) La trama de la desigualdad educativa. Mutaciones recientes en la escuela media. Cap 1 Fragmentación educativa y los cambios en los factores de estratificación – Cap. 4 Tiramonti G. y Minteguiaca, A. Una nueva cartografía de sentidos para la escuela. Montevideo: Cinterfor, [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/papeles2.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papeles2.pdf)
- Villa, P. (1990) La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia. MTSS. Madrid.
- Weber, M. (1994), Sociología del trabajo industrial. Editorial Trotta, Madrid.  
- (2001) Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.
- Wittgenstein, L. (1975) Tractatus Logico-Philosophicus, 14ed. Madrid.

## **Anexo: Guía de entrevista**

Profesión y nivel de formación:

Consultora:

Tareas que desempeña en la consultora:

Antigüedad en procesos de Consultoría:

Antigüedad en la Consultora (en la que actualmente se desempeña):

- **Presentación de la organización/consultora. Características de la consultora.**
  - 1) ¿Dónde se ubica geográficamente la consultora?
  - 2) ¿Cuántas personas trabajan?
  - 3) ¿En cuáles y en cuantos sectores / áreas específicas se dividen?
  - 4) ¿Me podría describir roles y tareas específicas?
  - 5) Si existiese y estuviera determinada ¿Cuál es la visión, misión de la consultora?
  - 6) ¿Cuáles los son objetivos y políticas de trabajo en la consultora?
  - 7) Respecto a la toma de decisiones, comunicación interna. ¿Cuentan con pautas de trabajo/manual de procedimientos /estatuto?
  - 8) ¿Se utiliza Organigrama o manual de puestos? ¿Podría describirme la vinculación de los puestos según jerarquía?
  
- **Rol específico del entrevistado dentro de la consultora y en la selección de personal. Formación y tareas específicas.**
  - 9) ¿Cuál es su profesión? ¿Nivel de formación? ¿Dónde estudio? ¿Cuándo?
  - 10) ¿Cuál es su rol específico dentro de la consultora? ¿y en la tarea de selección de personal?
  - 11) ¿Ha realizado cursos/capacitaciones en los últimos años? ¿Con qué periodicidad cuenta con capacitaciones? (Ya sea internas a la consultora o externas que reciba el entrevistado/a.)



12) ¿En qué se basan dichas capacitaciones, a grandes rasgos?

- **Pautas internas de selección de personal. Actores internos/externos que influyen en el proceso. Percepción y vinculación con el contexto local.**

13) ¿Cuántos actores y qué actores intervienen en el proceso de selección de personal?

14) ¿Representa el trabajo de selección, según su criterio y en la práctica, un trabajo interdisciplinar?

15) ¿Participan diferentes profesionales del proceso de selección? ¿Cuáles?

- ❖ Clasificación de los puestos requeridos.

Aclaración: Cuando vaya a hacer referencia a los tipos de puestos, por nivel: línea operativa, línea intermedia, línea gerencial.

16) ¿Qué tipo de puestos y jerarquías de esos puestos son los que más se demandan?

17) ¿Se acotan en la consultora a un tipo específico de puesto: tareas, jerarquías, etc.?

18) ¿Son empleos temporarios o para todo el año?

- ❖ Clasificación de las demandas.

19) ¿Se establecen prioridades a la hora de jerarquizar las búsquedas de acuerdo a puestos, por jerarquías de los puestos, o de acuerdo a clientes?

20) ¿Quiénes son esos clientes: empresas, trabajadores independientes, etc.?  
¿Quiénes son los que con más frecuencia recurren a los servicios de la consultora?

21) ¿Cómo es la comunicación con las empresas y/o clientes? ¿a través de qué medios?

- 22) ¿Cuáles son los pasos a seguir para configurar una demanda de un puesto requerido?
- 23) ¿Cuáles son los medios/métodos a través de los cuáles los clientes construyen la demanda? ¿hay alguna planilla, o pautas específicas?
- 24) Para configurar las demandas, ¿se interactúa directamente con el cliente o se tercerizan?
- 25) ¿Se seleccionan los clientes? ¿de qué modo, bajo qué criterios, cómo se determina, qué tipo de demanda se acepta?
- 26) ¿Cómo se construye el descriptivo de puesto? ¿Desde la demanda del cliente o se realiza una reunión entre las partes, o sea es algo déspota o más bien producto de la interacción?
- 27) ¿Qué se pauta en ese descriptivo ...
- **Descripción de puestos de trabajo:** lugar en el organigrama, tareas/responsabilidades/roles, jerarquía de tareas.
  - **Perfil profesional o profesiograma:** competencias (conocimientos, habilidades/destrezas/capacidades/ actitudes)?
- 28) ¿Cómo continúa la comunicación con el cliente durante el proceso de búsqueda? ¿hay reuniones periódicas? ¿Se envían informes? ¿O directamente se comunican los resultados?
- 29) En general, ¿el cliente hace un seguimiento del proceso o delega por completo la responsabilidad?
- ❖ Reclutamiento.
- 30) ¿Qué medios se utilizan para el reclutamiento de personal?
- 31) Para ello, ¿se tienen en cuenta características del contexto local –situaciones de crisis, oferta disponible, consonancia con algún programa municipal/ política pública?
- 32) ¿Se hace un relevamiento previo respecto a la zona de búsqueda? ¿Se tienen en cuenta estadísticas oficiales, datos del municipio, etc? ¿Se actualizan esos datos?
- 33) ¿Cómo se “lanzan” las campañas de búsqueda? ¿Con qué tipo de publicidad y avisos? ¿Quiénes se encargan del diseño y los mensajes de esos avisos? – Ejemplos-

- 34) ¿Qué tipo de “público” se intenta captar? ¿Se lanzan todas al mismo tiempo?  
¿Hay algún tiempo estimado para ir lanzando nuevas búsquedas?

❖ Pre-Selección.

- 35) ¿A quiénes se llama para la entrevista?  
36) ¿Cómo se realiza esa pre selección? ¿quienes participan, miembros de la consultora/cliente?  
37) ¿Qué información se tiene en cuenta para ello? ¿varía según tipo de trabajo requerido?  
38) ¿Cómo se leen y categorizan los CVs? ¿Qué información tiene más relevancia?

❖ Selección.

- 39) ¿Cómo se construyen los criterios, estrategias y parámetros para la selección?  
40) ¿Qué tipo de técnicas (individuales/grupales) e instrumentos se utilizan?  
41) ¿Varían según...  
-puesto de trabajo requerido?  
-contexto de búsqueda?  
- el cliente?  
42) ¿Cómo se construyen esos instrumentos, quienes lo hacen, de qué modo?  
43) ¿Qué tipo de entrevistas se realizan? ¿cómo se llevan a cabo?  
44) ¿Hay protocolo de entrevistas?  
45) ¿Se analizan las trayectorias de los postulantes, de qué modo se analizan?  
46) ¿Qué tipo de preguntas se realizan al respecto?  
47) ¿Qué características del entrevistado son en las que más se hace hincapié y de acuerdo a qué tipo de puesto requerido?  
48) ¿Se realiza siempre un pedido de referencias? ¿Se contrasta dicha información?  
49) ¿Esos criterios están guiados por algún marco teórico de referencia (autor, manual) respecto de la selección de personal?

❖ Posibles focos de conflicto.

50) ¿Qué tipo de conflictos pueden llegar a surgir, tanto en el proceso de construcción del perfil - análisis del puesto - como en el proceso de búsqueda y selección...

- dentro de la consultora
- respecto a la oferta , en vinculación con el “afuera” con el contexto local
- como a la demanda – empresas/clientes?

51) ¿Hay puestos más “conflictivos” que otros para la configuración de la demanda, búsqueda y selección? ...Para que “cuadre” el perfil? ¿Cuáles? (Por jerarquía o tareas específicas)

52) ¿Qué pasa cuando no se encuentra exactamente lo que se busca? ¿Hay algún método, herramienta de readaptar las metodologías de trabajo?

53) ¿Se replantea el método/el perfil de búsqueda o se continúa por el mismo camino? ¿o eso depende del rango y responsabilidades del puesto?

• **Reflexión/ preguntas hipotéticas.**

54) ¿Podría construir el perfil “ideal” de una persona que sería empleable (por nivel: línea operativa, línea intermedia, línea gerencial) competencias (conocimientos, habilidades/destrezas/capacidades/actitudes).

55) ¿Y un perfil de persona no empleable?

56) Ante dos personas con competencias equivalentes, ¿a partir de qué se toma una decisión?

57) ¿Cambiaría algo en la metodología de selección implementada o en la totalidad del proceso? ¿Cree que habría algún método más rico, o alguna herramienta que sería interesante para innovar? Si es sí, ¿Cuáles cree serían los obstáculos para implementarlas?

- 58) ¿Considera que dicha metodología está bien adaptada a las demandas locales y a los contextos de búsqueda?
- 59) Respecto a ello, ¿cree que su formación ha sido suficiente, encuentra en su formación las herramientas necesarias para llevar a cabo este trabajo?  
¿Cuáles cree que son tus puntos fuertes y cuales los más débiles?
- 60) ¿Qué satisfacción encuentra en este trabajo? ¿Y cuáles, por el contrario, representan momentos de tensión?
- 61) ¿Se cumplen las expectativas que tenía al ingresar, al comenzar a trabajar en consultoría?
- 62) ¿Cree que es importante y tiene relevancia el rol del sociólogo dentro de los procesos de selección de personal?