

**Selección de Personal y Grupos Contraculturales. La Mirada por Parte de Una Muestra de Evaluadores en Selección de Personal del Área Metropolitana de Caracas**

Dimas Sulbarán  
[dimas.sulbaran@gmail.com](mailto:dimas.sulbaran@gmail.com)

Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela

**Resumen**

Este trabajo aborda la perspectiva de la selección de personal y los grupos contraculturales de un grupo de 8 evaluadores en selección de personal, que laboran para consultoras de recursos humanos del área metropolitana de Caracas. Se adscribe a una postura cualitativa, con diseño emergente y fundado en la entrevista no estructurada como técnica de recolección de datos y el análisis de contenido cualitativo como estrategia de análisis del corpus. Se devela una importante influencia del ámbito laboral en la construcción de los esquemas normativos y valorativos de los evaluadores en selección de personal, así como presencia de discriminación hacia personas asociadas con grupos contraculturales, o tribus urbanas, que está modulada por el nivel de familiarización de los participantes con estos grupos, el tipo de compañía, y el cargo ofertado.

**Palabras claves:** psicología social, psicología organizacional, selección de personal, contraculturas, mundo de vida y metodología cualitativa.

**Staff Selection and Counter-cultural Groups. A look  
by a Sample of Evaluators in Staff Selection From  
Metropolitan Area of Caracas**

**Abstract**

This research is a psychosocial approximation that studies the versions of staff selection and counter-cultural groups, in a group of 8 evaluators in staff selection, for consulting enterprises of human resources, of the metropolitan area of Caracas. It's inserted in a qualitative posture, with an emergent design and grounded on the no structured interview as a data collecting technique and the content analysis as a strategy of corpus analysis. The findings revealed an important influence of the job environment in the construction of normative and valuable schemes of the evaluators in the staff selection process. It also showed the presence of discrimination towards counter-cultural groups or urban tribes, which at the same time is modulated by the level of familiarization of the actors with these groups, the type of company and the position that is offered.

**Keywords:** Social Psychology, Organizational Psychology, Staff Selection, Counter-Cultures, Groups, World of Life and Qualitative Methodology.

La historia ha mostrado que la exclusión social, así como cualquier forma de discriminación se ha fundamentado en la desigualdad de poder, de recursos y de status entre los grupos humanos, tan viejos como la humanidad misma y revestidos de las más diversas maneras de legitimación en las sociedades, configurando fenómenos psicosociales contruidos, reconstruidos y, en algunos casos, también deconstruidos en las interacciones sociales.

El carácter, al final, subjetivo de la decisión, lo cual implica al sujeto como instrumento fundamental de evaluación (Hernández, 2003) ha captado poderosamente la atención del autor de esta investigación, que se interesa en estudiar psicosocialmente los procesos constitutivos de la persona que está a cargo del proceso de selección de personal, razón por la cual se ha considerado éste como el espacio donde se enmarca el sujeto clave de estudio y sobre el cual se concentrará la atención de las discusiones.

La presente investigación se adentra, desde una perspectiva psicosocial, en el campo de la selección de personal y, a partir de la experiencia de las personas que llevan a cabo selección de personal, hacer referencia a las significaciones e imaginarios que se manifiestan cuando los grupos adscritos a la cultura de la organización empresarial reaccionan con relación a los grupos sociales asociados a estilos contraculturales o tribus urbanas y, de esta forma se vinculan finalmente con el problema de la discriminación laboral.

En lo sucesivo, conceptos como organización, selección de personal, discriminación laboral, prejuicios, exclusión, inequidad, minorías, contraculturas, sub-culturas, tribus urbanas, mundo de vida y construccionismo social, nos darán luces para explorar, describir y comprender la experiencia de las personas que laboran en el área de selección de personal, para empresas consultoras de recursos humanos y, cómo son las interacciones y conflictos entre el sujeto que se afilia a grupos socialmente dominantes, con las personas asociadas a grupos juveniles contestatarios o contraculturales (Zarzury y Ganter 1999), en el contexto de la sociedad de las tribus urbanas (Maffesoli, 1990).

Los aportes de esta investigación son de particular interés para la psicología social y organizacional debido a que provee un registro sistemático, confiable y válido que da cuenta de esta experiencia subjetiva e intersubjetiva,

que se construye en las interacciones cotidianas en el ámbito laboral y, que configura las estructuras de significado que permiten comprender los esquemas de acción e interpretación de algunos grupos sociales, que se cristalizan en las prácticas de selección de personal. Asimismo, contribuye al desarrollo de una línea de investigación que ha mostrado estar descuidada en nuestro país.

*Sobre el contexto de la investigación*

Se cuestionan procesos de reproducción de prácticas sociales destinadas a favorecer los intereses de unos grupos frente a otros, fundados en marcos interpretativos de alto contenido ideológico (Ibáñez, 1996; Martín-Baró, 2001); los procesos de selección de personal se constituyen como espacios en los cuales se favorece la discriminación, particularmente la discriminación laboral. Enmarcadas en una construcción social ponen de manifiesto un orden simbólico, compuesto por signos que, constituyen estructuras de significados contruidos por las personas en la interacción cotidiana. En otras palabras, la organización, surge como resultado de pautas de significados que configuran valores y creencias internalizadas y compartidas por los participantes (García, 2006; Peralta, 2006).

Todas las grandes ciudades modernas del mundo, lo cual incluye a Caracas y su área metropolitana, nos ofrecen buenos ejemplos de lo que son las tribus urbanas cuando se observa en la vida cotidiana la representación en público de la sucesión de estilos juveniles como el rockero, el punk, el rastafari, el hip-hopero, el tuky, entre muchos más. Todos estos dan una buena muestra de este proceso tribal (Maffesoli, 1990) que está inserto en el proceso de la posmodernidad.

Por su parte, las empresas Consultoras, son organizaciones que ofrecen, entre otros, los servicios de selección de personal, tanto fijo como temporal, así como consultoría en las áreas de gestión humana y organizacional. Estas

organizaciones empresariales comparten dos elementos en común en torno al proceso de reclutamiento y selección de personal: el propósito y el alcance. El propósito, trata sobre identificar y atraer candidatos que posean las competencias técnicas y personales idóneas, de acuerdo con las necesidades requeridas por el cliente, bien sea interno o externo, y, seleccionar a aquéllos que mejor se adecuen a los mismos. Con relación al alcance, refiere a que el procedimiento del reclutamiento se inicia con la solicitud de la búsqueda, con la escogencia de la terna y, culmina con la presentación del currículum del candidato como propuesta para las empresas clientes.

Hoy en día, todavía está presente la necesidad de abrir políticas efectivas de apertura cultural, de inclusión social para extenderlas hasta las organizaciones empresariales y, hacer de las palabras, una realidad que se experimente en una actitud más favorable hacia la contratación de personas que se identifican con estilos culturales alternativos al modelo dominante (Gallegos, 2004).

*Marco referencial: sobre selección de personal,  
procesos grupales y contraculturas*

Una ardua búsqueda en torno a la literatura existente, arroja que se ha dicho poco acerca de las experiencias subjetivas e intersubjetivas asociadas a los procesos de selección de personal y, las dinámicas intergrupales que pueden estar relacionadas con las constantes discriminaciones que sufren en las instituciones dedicadas al reclutamiento y selección de personal, aquellas personas vinculadas con grupos caracterizados por estilos culturales alternativos al modelo dominante.

Los sondeos en torno a los procesos de selección de personal se han centrado en la concepción de éste como una herramienta válida y confiable que permite la identificación del sujeto que mejor se adecue al cargo (Sackett y Lievens, 2008).

Al proceso se le concibe como una integración de de fases que se inician con la detección de la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, y culmina con la designación de una persona para la ocupación del mismo (Chiavenato, 2007). En el orden de los conflictos sociales e intergrupales y de la discriminación laboral se han estudiado factores como la apariencia física (Ahumada y García, 1984), raza (Escalona y Romero, 1998), género (García, 1989) y edad (Leañez, 2000).

Lo que consideramos importante resaltar en este punto es, que pese a que las técnicas de selección de personal, se trabajan desde un modelo teórico que avala la objetividad (Sackett y Lievens, 2008), como la forma de aprehender esta realidad, así como de estudiar y evaluar al hombre, este es el razonamiento que se pone en cuestionamiento y, se debilita ante los procesos de interacción más cualitativos como lo son, las formas de entrevista y el sesgo que puede aparecer en la decisión del evaluador y que lo puede conducir a que se vicien los datos hacia posiciones subjetivas (Hernández, 2003), las cuales son construidas socialmente como categorizaciones, prejuicios, atribuciones, estigmatizaciones u otras formas discriminatorias asociadas con los estilos culturales de los actores en los procesos de selección de personal (Haslam, 2004).

Desde un abordaje psicosocial, la selección de personal define un ámbito de y para las relaciones e interacciones sociales, impregnadas de procesos psicológicos (Munduate, 1997; Schvarstein, 1991) que serán enmarcados dentro del socio construccionismo, y desde la fenomenología social, de Alfred Schutz (1972). De igual modo, se acepta la posibilidad de involucrar el uso pertinente de aportes de la psicología social cognitiva clásica, dada la utilidad de conceptos como los de percepción social, atribuciones, prejuicios, estigmatizaciones y actitudes, como fenómenos subjetivos e intersubjetivos

que se construyen en las interrelaciones que ocurren en un mundo social de la vida, y captados así desde el punto de vista de los actores.

Desde una perspectiva crítica como la de Martín – Baró (2001) estos procesos de interacción son entendidos, “procesos psicosociales en los que el individuo se desarrolla históricamente como persona y como miembro de una sociedad. De forma que, a través de la socialización cada individuo va configurándose como persona” (p.115), lo cual supone que el individuo, situado en un determinado contexto social, y en interacción con ese medio, sobre todo con los que Mead (1964) llama “los otros significativos”, va formando unos esquemas cognoscitivos que seleccionan y procesan su información, que filtran y/o configuran lo que él va a aceptar como realidad, como el mundo.

Para nuestro propósito, la construcción del mundo de vida la asumimos desde la perspectiva de Schutz (1972) y haciendo suyo un marco valorativo de referencia (Martín-Baró, 1989, 2001).

En concordancia con las afirmaciones de Katz (1993), los procesos de socialización dentro de la organización, son susceptibles de ser percibidos en la forma en que se conducen sus miembros; lo cual refleja: “un modo, un estilo, que no lo seguirían fuera de ella: sobre todo, su conducta en la organización muestra un grado de funcionamiento diferente, a cuando se encuentra fuera de aquélla” (p. 223). En nuestro caso, la referencia alude a las personas encargadas de llevar a cabo selección de personal para empresas consultoras de recursos humanos.

Asimismo, se tomarán referentes sociológicos como discriminación y exclusión social, laboral, inequidad, minorías, contraculturas y tribus urbanas, las cuales nos darán luces para explorar, descubrir e interpretar de manera comprensiva cómo funcionan a nivel intersubjetivo los procesos de selección de personal, así como las interacciones y conflictos entre agrupaciones juveniles contestatarias y grupos dominantes asociados con la cultura organizacional.

Por grupos contraculturales se hará referencia a aquellas tendencias y formas sociales que chocan con los establecidos por el modelo cultural dominante en la sociedad (Zambrano y Arenas, 2004). Generalmente, se trata de manifestaciones culturales que se presentan como alternativa al modelo dominante, que se producen y reproducen por pequeños grupos sociales. Estas contraculturas informan sobre marcos de sentido que configuran ámbitos de acción e interpretación que se han construido socialmente en oposición a unos otros que encarnan a la cultura dominante.

Algunos textos, así como artículos de Internet muestran que contracultura es un término que puede bien ser considerado un sinónimo de tribus urbanas o a estas últimas como una categoría dentro del concepto de contraculturas (Costa, Pere-Oriol y Tropea, 1997; López-Portillo, 2004). Los autores mencionados sostienen que:

...más allá de nominar e identificar a un grupo particular de jóvenes se trata de dar cuenta de un cierto ethos, forma de actuar y habitar el presente, que comparten diferentes formas de agrupación juvenil urbana como son las pandillas y los grupos de jóvenes que se asocian en torno a los denominados estilos contraculturales. (Costa, Pere-Oriol y Tropea, 1997, p.9).

Son grupos que conforman parte de una cultura que se origina y se desarrolla en el contexto de una urbe o ciudad, que hace referencia a personas con un conjunto distintivo de comportamientos, estilos y creencias, que les diferencia de la cultura dominante de la que forman parte. Pese a su diversidad social y de intereses, poseen en común la tendencia a potenciar las pulsiones gregarias y asociativas del joven, una cierta defensa de valores comunes que estrecha los vínculos grupales basados en creencias específicas, y la apreciación de lo grupal como un ámbito para compartir experiencias y



rituales, que generan y consolidan el sentido de pertenencia al grupo (Zarzuri y Ganter, 1999).

Tomando en cuenta este recorrido conceptual, mostrado de manera sucinta para la publicación del presente artículo, se expone el propósito fundamental de esta investigación, el cual es comprender las versiones de la selección de personal y los grupos contraculturales de un grupo de personas encargados de la evaluación en selección de personal, para empresas consultoras de recursos humanos en el área metropolitana de Caracas. Partiendo de los planteamientos teóricos correspondientes se intentará ahondar en los mundos de vida de estas personas para dar cuenta de este modo sobre los procesos de socialización y significados implicados.

### **Método**

En línea con lo antes expuesto, este giro paradigmático al socioconstruccionismo, supone metodológicamente el empleo de la investigación cualitativa (Lincoln y Guba, 1995), así como un diseño de tipo emergente, ya que “emerge” sobre la marcha. Esto quiere decir que el diseño puede cambiar según se va desarrollando la investigación, de forma que el investigador se permite ir tomando decisiones en función de lo que ha descubierto (Lincoln y Guba, 1995; Montero, 2004).

Se abordaron los sujetos “objeto” de estudio en su contexto, aceptando que como investigadores se asume el rol de ser el principal instrumento para la generación y recogida de datos con los que interactúa. El conocimiento generado se estructuró a partir de los sucesivos hallazgos logrados durante el transcurso de la investigación; en otras palabras, “sobre la plena marcha” de ésta. La validación de las conclusiones obtenidas se fundó en el diálogo, la interacción y la vivencia, que se fueron concretando mediante consensos nacidos del ejercicio sostenido de los procesos de observación, reflexión,

diálogo, construcción de sentido compartido y sistematización con los propios actores (Lincoln y Guba, 1995; Montero, 2004).

#### *Participantes*

La conveniencia de ubicar empresas consultoras de recursos humanos para llevar a cabo el estudio se sostuvo en que la demanda de empresas consultoras de recursos humanos para la conformación de la nómina de numerosas organizaciones está siendo confiada a este tipo de servicios. Se supone que éstas cuentan dentro de sus instalaciones con:

1. Profesionales, con trayectoria y experiencia en RRHH y gerencia de personal.
2. Ejecutivos de RRHH que manejan las demandas de una variedad de empresas lo que les da un amplio panorama acerca de las demandas cotidianas en selección de personal.
3. Profesionales con criterios bien estructurados acerca del “mejor candidato”.
4. Capaces de brindar servicio y atención a nivel nacional.
5. Personas que se desenvuelven en el contexto urbano y poseen conocimientos acerca de los grupos contraculturales o tribus urbanas.

La estrategia de muestreo empezó y avanzó desde un proceso de familiarización y de identificación de informantes claves, lo cual apuntó a una selección denominada de “sujetos voluntarios”, pues se requería de la participación de personas, expertas en selección de personal conscientes, y comprometidas con el proceso de entrevista para la recolección de datos.

#### *Procedimiento*

De acuerdo con Lincoln y Guba (1995), el procedimiento se definió en tres fases generales: 1) Orientación y panorama general, acorde con el

momento preparatorio; 2) recolección y análisis de los datos, afín al momento de evaluación y 3) Confirmación y cierre, o de reflexión y conclusiones.

La orientación y panorama general consistió en hacer una exploración con relación al fenómeno de interés, lo que implicaba la indagación, abierta a toda fuente de información al respecto, tanto a nivel documental como de campo, con relación al proceso de selección de personal y las relaciones intergrupales. En tal sentido, se intentó desde una perspectiva psicosocial recopilar los diferentes enfoques teóricos que existen sobre la temática, condensando las interpretaciones que van desde los modelos empiristas, hasta las de orden post empiristas, lo que permitió definir el abordaje paradigmático sobre el cual se fundamentó y dio lugar al desarrollo del resto del proyecto. Una vez cubiertos los aspectos correspondientes a la definición de los instrumentos para la recolección de los datos y la muestra de participantes, se procedió a identificar y cubrir los procedimientos de consentimientos informados apropiados, así como los aspectos éticos a tener en cuenta.

Para la estrategia de recolección de datos se realizó un número considerado suficiente de entrevistas no estructuradas, así como observación No participante en los espacios laborales en los que estas personas llevan a cabo sus prácticas de interacción cotidianas, con la intención de describir los posicionamientos y contra-posicionamientos interpretativos en torno a la selección de personal y los grupos contraculturales. Esta se llevó a cabo durante los meses de marzo a agosto del 2008, para lo cual fue fundamental la ubicación de aliados en las empresas de estudio, lo que amplió las posibilidades de familiarización y empatía con los potenciales participantes.

Solidaria con la naturaleza de los datos recolectados, la estrategia de análisis se basó en el análisis de contenido cualitativo, con su énfasis en la captación de significados, situaciones y punto de vista del emisor (Abela, 2001).

### Resultados

En conformidad con la postura paradigmática que abriga esta investigación, se advierte que las referencias en lo sucesivo a los “evaluadores en selección de personal” de Caracas, representa las versiones de los participantes involucrados, sin la intención de generalizar estos resultados a todos los evaluadores en selección existentes en Caracas. En este apartado el lector se podrá pasear por dos grandes ejes temáticos: procesos de socialización y significados de la selección de personal y los grupos contraculturales. Se presentan las implicaciones de estas construcciones, a la luz de los planteamientos del marco referencial, así como del diálogo y la experiencia inter-subjetiva entre investigador y actores. Se hizo énfasis en los que se consideran, conforman los hallazgos más significativos para promover el estudio crítico de la selección de personal como proceso subjetivo, y las relaciones intergrupales en el contexto de la organización empresarial.

#### *Procesos de Socialización para la selección de personal*

Los procesos de socialización, entendidos como la integración del individuo a los “submundos” particulares de cada sociedad (Schutz, 1972), y con referencia a la formación en los procesos de selección de personal, se han asociado básicamente con dos instituciones, el primero es el académico, coligado a cursos y centros de educación superior dedicados a la formación en el área de las relaciones industriales y la psicología organizacional, el cual se ha calificado como “teórico”.

El segundo se vincula directamente con el desempeño en el ámbito laboral y es definido como “trabajo” o práctica profesional.

Las relaciones institucionales y el sistema de roles que se dan en el seno de la academia ya están determinando de alguna manera las estructuras de

pensamiento y los esquemas interpretativos de los sujetos. Estas instituciones contribuyen a la formación de conocimientos en selección de personal a través del cuerpo de “materias” que conforman las carreras relacionadas con la gestión y el desarrollo de recursos humanos, las cuales han sido una fuente fundamental de conocimientos acerca de las “reglas” y procedimientos de selección de personal, información calificada como “teórica”, para hacer referencia a su naturaleza conceptual, que ocurre en las interacciones propias de las aulas de clases, donde quien impone las pautas de lo correcto o lo incorrecto “académicamente” es el “profesor”.

En la práctica de la experiencia laboral, o “trabajo”, se “afinan” las competencias para hacer selección de personal y las aptitudes para discriminar e identificar al sujeto “adecuado para el cargo”, y es un tipo de información que no está en los manuales técnicos, y que redefine las reglas del proceso de selección. Se reconoce la existencia de procesos de adecuación de los criterios a las expectativas del cliente o el supervisor, el cual es un fenómeno que se va “reforzando con el día a día”, y que consiste en ajustar las propias creencias y expectativas con relación al candidato idóneo para ser seleccionado, a los intereses del cliente que contrata los servicios.

En algunos casos, los evaluadores en selección de personal deben reestructurar las creencias que conformaban el conjunto de presuposiciones con relación a esta práctica, según las reglas vistas en la academia, para adecuarlas a una “realidad que es diferente”, a otro ámbito de relaciones, en el que se utilizan las técnicas aprendidas para adecuarlas a las demandas del cliente y la organización. Esto da lugar a un interjuego, entre los condicionantes y exigencias organizativas, y los valores y conciencia del sujeto.

Lo anterior concuerda con la clásica distinción entre procesos de socialización primaria y de socialización secundaria que se encuentra en los

trabajos de Peter Berger y Thomas Luckman. De forma que, en coincidencia con las versiones expuestas, estos espacios de socialización como “la universidad” y “el trabajo”, *implican la obtención del conocimiento específico de roles, que están directa o indirectamente arraigados en la división social del trabajo* (Berger y Luckman, 1976). En definitiva, la socialización secundaria da cuenta de que los procesos de internalización de normas y valores, prosiguen a lo largo de toda la vida de las personas (Martín-Baró, 2001).

En congruencia con las declaraciones que afirman que es el ámbito laboral o “trabajo” el que “te dice cómo hacer las cosas”, la organización es percibida como altamente determinante en la forma en que se lleva a cabo la selección de los candidatos. Aunque en todos los casos se afirma que la organización provee de “autonomía” suficiente para llevar a efecto la selección de los sujetos, esta libertad está modulada por el propósito de “satisfacer” unas pautas de la organización que, básicamente, refieren a los sistemas de normas y valores que definen los criterios que se siguen para la selección de personal. Este proceso viene dado en razón de la “adecuación” del sujeto a la cultura de la organización, lo que coincide con los planteamientos de Schein (1982) y Robbins (2004).

#### *Sobre la selección de personal*

La selección de personal es concebida como: “*un subsistema de los recursos humanos*”, que permite captar al personal más idóneo para un cargo determinado, y hacerlo bajo unos criterios técnicos válidos que permiten la objetividad en los resultados. Es percibida como un proceso discriminante y en evolución que está definido con base en un sistema de evaluación por competencias dinámico y cambiante, en razón de que reconoce la idiosincrasia de cada empresa y cada puesto de trabajo.

Los participantes coincidieron al reportar sentirse “muy bien” con su trabajo, lo cual podría sugerir que se sienten satisfechos con lo que hacen.

Sin embargo, de manera importante reportaron estar contentos con el trabajo de hacer selección de personal “pero” no les parece el área más satisfactoria en tanto es un área donde se puede “quemar” la persona muy rápido”. En términos académicos, esto es lo que se conoce como síndrome de *burn out* y en este sentido, la persona siente que lo que antes le daba satisfacción, llega un momento en que ya no es así (Haslam, 2004). En algunos casos, se observa que la asimilación contribuyó a la acomodación del sujeto al cargo de selección, que fue favorecida por el desempeño y la valoración de la empresa en el mismo y moduló la superación de algunos prejuicios de los participantes con relación a este tipo de labor.

La selección de personal es entendida como un proceso “discriminatorio”, que se encubre con los “supuestos criterios de objetividad”.

Estos planteamientos son consistentes con la idea de Barrero (2000 c.p. Peralta, 2006), quien supone que, aunque no es en la mayoría de los casos, sí existen personas capaces de reconocer la discriminación aún estando inmersos en el contexto que naturaliza este tipo de esquemas de pensamiento y acción. Se entiende de esta manera que la persona en el rol signado por el cargo en cuestión, puede actuar conscientemente de forma discriminatoria.

Sin embargo, las personas que no reportaron procesos de discriminación asociados a la práctica de selección de personal, bien pueden tener resonancia en los planteamientos que sostienen que este hecho ocurre, en los casos en los que las personas han interiorizado los valores que justifican los estereotipos, los cuales son vistos como “naturales”, o porque la inequidad no es tan evidente cuando se dan procesos de habituación al fenómeno (Peralta, 2006).

La selección de personal es entendida como un proceso que categoriza a las personas. Estas declaraciones de los evaluadores en selección de personal coinciden con la interpretación hecha por Morales, Moya y Reboloso (1994),

acerca de la relación de los procesos de selección de personal con procesos de categorización. En el marco del socioconstruccionismo estos procesos de categorización ocurren en la internalización (Berger y Luckman, 1976) de los esquemas interpretativos de un mundo de vida en el contexto laboral de las organizaciones empresariales.

El propósito de la selección, siempre está dirigido a satisfacer las demandas del cliente y en función de ello, las expectativas que se crean del candidato; básicamente obedecen a un interés del entrevistador por corresponder a las exigencias de “el perfil” que define la cultura de la organización; en conjunto con las demandas del cliente, estas afirmaciones coinciden con los planteamientos de Alles (2006). Las personas entrevistadas manifestaron que sus ideas en el proceso de selección se apegaban a los valores organizacionales, a la cultura de la organización, bien de la propia empresa, o de la empresa que demanda los servicios.

#### *Acerca de los grupos contraculturales o tribus urbanas*

En todos los casos los evaluadores declararon no tener un concepto elaborado de los grupos contraculturales o tribus urbanas, lo cual no difiere demasiado de los referentes teóricos, donde no existe un concepto definido de tribus urbanas, sino más bien una especie de “taxonomía” (Costa, Pere-Oriol y Tropea, 1997). En congruencia con Zarzuri y Ganter (1999) se asocia a procesos de “afiliación” e “identidad social” entre “jóvenes” que “comparten cosas comunes” y la búsqueda por satisfacer ciertas “necesidades de diferenciación”. Se manejaron frases como “*autoexcluidos*”, “*rechazo por el resto de la sociedad*”, y “*grupo de personas que se asocian entre ellos*”, o “*un ethos*” para referirse al hecho de que estos grupos están conformados por personas que se unen en función de compartir “*estilos particulares*”. Los evaluadores parecen coincidir en el carácter híbrido de estos grupos, porque



hacen una fusión de lo autóctono con lo foráneo. No se asocia a estos grupos con un estrato social particular, por el contrario sostienen que esto no obedece a factores económicos *“realmente no es algo que tenga que ver con el nivel socioeconómico”*.

Los grupos contraculturales o tribus urbanas son típicamente asociados con un “ellos”, en otras palabras con ese “otro” generalizado que es ajeno y lejano a “mí”. Tema constante que condiciona en forma radical el comportamiento de las personas: “la distinción entre los grupos a los que se pertenece y aquéllos a los que no se pertenece, entre el nosotros y el ellos” (Martín-Baró, 2001, p.220). Pese a la diversidad que caracteriza a las tribus urbanas y las opciones presentadas, las personas tendieron a asociar los grupos contraculturales con la cultura asociada al rock. Se hace referencia al hecho de que sus estilos “difieren” en gran modo a los del resto de las personas “normales” de la sociedad, o, como es conocida, la cultura dominante de forma cotidiana. Le atribuyen el hecho de estar juntos por compartir maneras de pensar y de “ver la vida”.

Es interesante rescatar como, en las versiones de los participantes se configura esa categorización entre “nosotros” y “ellos”, de la cual se infiere desde ese momento cómo se manifiesta un realineamiento en la percepción entre los grupos sociales, que a su vez influye en el comportamiento interpersonal. Esto recuerda las investigaciones que han mostrado que la simple diferenciación perceptiva entre un endogrupo “nosotros” y un exogrupo “ellos”, produce ya un sesgo favorable hacia el propio grupo (Hewstone, Rubin y Willis, 2002). Desde una perspectiva fenomenológica, nuestra interpretación coincide con Oldenforff (1968 c.p. Martín-Baró, 2001), quien planteó que el análisis de la distinción “nosotros”, surge precisamente del contraste con el “no nosotros”, con el mundo extraño de “ellos”. El mundo

de ellos supone todo lo inhabitual, lo no comprensible, lo impredecible, y por consiguiente, también lo peligroso.

Se asocia el quehacer cotidiano de las personas, relacionadas con grupos contraculturales, con actividades económicas informales, en tal sentido, creen que “esas” personas “no trabajan”; en algunos casos piensan que las actividades económicas de estas personas se relaciona con las artes, fundamentalmente la música, el body art (tatuajes y piercings), el diseño, y en menor grado con el malabarismo, hacer graffitis, y deportes como patinar.

Por su parte, también hubo consideraciones como “no son todos iguales”, y que “depende” de la persona, “son iguales que las demás personas”. La mayoría de los participantes coincidió en suponer que estas personas pertenecientes a grupos contraculturales acostumbran asistir a centros comerciales y locales nocturnos, donde pueden compartir con personas de “su mismo estilo” y “divertirse”.

Lo anterior coincide con el concepto de estigma social, y permite suponer que, las personas asociadas con grupos contraculturales, podrían estar siendo estigmatizadas en razón de que reciben un conjunto de atribuciones que los marca como diferentes y los deja prestos para ser calificados de forma negativa (Major y O'Brien, 2005). Asimismo, este tipo de hallazgos coincide con las investigaciones que encontraron procesos de estigmatización por razones de membresía grupal (Hewstone y cols., 2002; Gallegos, 2004); estas creencias y expectativas de los actores pueden determinar la forma de comportarse, y en tal sentido, las acciones que desarrolla de forma cotidiana.

Esta serie de estereotipos y evaluaciones son por lo general ampliamente formados y bien conocidos entre los participantes y, como ampliaremos más adelante, las convierten en argumentos para la exclusión, o evitación de los miembros del otro grupo, en nuestro caso las tribus urbanas.

*Familiarizados y no familiarizados*

La mayoría de los evaluadores entrevistados ha tenido “muy poco” contacto con estos grupos, lo cual permite afirmar que no pertenecen, o han pertenecido a un grupo contracultural, o tribu urbana. Reportan que “sólo los conocen de vista”, lo cual permitió afianzar una serie de estereotipos sobre estos grupos. Si se agrega que “no los toman en cuenta”, se puede hablar de un proceso de invisibilización de estos “otros” asumidos como “diferentes”. Estas personas son calificadas en este trabajo como “no familiarizados”, dado que han tenido interacciones muy pobres con miembros de grupos contraculturales, y en función de esto han desarrollado y sostienen su conocimiento de estas personas con base en una serie de prejuicios y estereotipos y una actitud negativa hacia éstos.

Los grupos “familiarizados” nos permiten hacer referencia a personas que han tenido un contacto más cercano y significativo con estos grupos, en espacios donde las condiciones han determinado un clima propicio para las relaciones cordiales entre personas con identidades diferentes, y en razón de esto, la actitud entre estas personas es más positiva. Estos hallazgos son consistentes con las tesis del contacto intergrupar, en la cual se asume que, bajo ciertas circunstancias, las interacciones continuadas entre miembros de grupos mayoritarios y minoritarios, producirá un impacto en la mejora de las relaciones entre éstos, así como en el cambio de la imagen social de los grupos minoritarios (Allport, 1954; Pettigrew, 1998).

De los resultados anteriores se pueden inferir posiciones divergentes con relación a la incorporación de estos sujetos al mercado formal de trabajo. En primer lugar está la predisposición, por parte de los entrevistados que calificamos de “no familiarizados”, a pensar que estas personas no pueden estar vinculadas con el mercado formal de trabajo. Mientras que en segundo lugar, el

sector que calificamos como “familiarizados”, piensa que estas personas bien pueden formar parte del mercado laboral formal, tal como lo han hecho hasta ahora, con los espacios que se le han abierto, vinculados éstos con el ámbito de las artes, la música y el diseño.

Lo anterior tiene referencias muy claras en las investigaciones que han estudiado los procesos de categorización, atribución, prejuicios y estigmatización. Atributos como “que estas personas no pueden estar vinculadas con el mercado formal de trabajo” derivan de la asociación de estos sujetos con estos grupos que se han entendido como contraculturas o tribus urbanas, razón por la cual tienden a ser categorizados en función de estereotipos ligados a prejuicios sociales (Morales y cols., 1994; Pettigrew, 1998) con respecto a estos. Este estereotipo interiorizado como un esquema difamante, menospreciativo y discriminatorio, se convierte en estigma o una forma de categorización social que coloca a ciertos individuos en condición de desventaja frente a los demás (Major y O’Brien, 2005).

Se presenta una elaboración racionalizada de los grupos contraculturales que alude al concepto de ciudadanía. Las personas “no familiarizados”, buscan racionalizar el hecho al sostener que “es un derecho” del cual pueden disfrutar las personas vinculadas con los grupos contraculturales, condicionados a que “respeten” a las demás personas. Sin embargo, el deseo de interactuar, en el marco del derecho, lo que encubre es el temor a una conducta posiblemente delictiva de las personas asociadas con los grupos contraculturales, de “ellos”, hacia un nosotros: el “resto de las personas”. Se asumen posiciones que intentan deslegitimar el estilo cultural de las personas asociadas con los grupos contraculturales, lo que se expresa en frases como: “son unos locos” o “adolescentes”, lo cual sirve para calificar a “ellos” como irracionales, personas que viven la vida desde una perspectiva muy diferente, casi primitiva,

en comparación a los patrones convencionales y “racionales” de un nosotros: las “demás personas”.

Las personas que fueron definidas como “familiarizados”, ven esta situación de los grupos contraculturales con simpatía y califican esta forma de ser como “interesante”, para hacer referencia a la “capacidad” que tienen estas personas de romper con los esquemas convencionales del “resto de la sociedad”, o dominantes. Asimismo ven que la forma de ser de estas personas es “normal” y les “parece muy bien”, porque “sólo es una cuestión de estilos”. A diferencia de la versión presentada por el grupo que se asume totalmente ajeno a los grupos contraculturales, o “no familiarizados”, las personas que han tenido un contacto más cercano con estos grupos se permiten evaluar la condición de estas personas, no como un defecto o una amenaza, sino como una virtud y una potencialidad que poseen estas personas que son diferentes.

#### *El candidato idóneo*

El candidato idóneo es un tipo ideal; una persona que debe poseer las características que se adecuan al perfil, y que posea las competencias, aunque no se puede definir un perfil universal que siempre será aceptado, porque esto depende en gran medida de las características de cada organización y del cargo que se esté ofertando. Tal como refieren los participantes, “no es general”, de forma que los criterios de exclusión en la selección-discriminación de los candidatos varía por los requerimientos particulares del cargo y de la empresa contratante. Seguido de ésto, en la indagación destacan aspectos catalogados por su naturaleza, como psicológicos, y cualidades físicas. En los primeros se ubican todas aquellas características asociadas con rasgos de personalidad del candidato, como las aptitudes, las actitudes y los intereses. En segundo lugar, están las características físicas o de apariencia del candidato, lo cual incluye rasgos fisonómicos como la contextura y el color de piel, manejo del look o

imagen, asociado al estilo que define la forma de vestir, el peinado y el uso de accesorios o tatuajes.

La identificación del sujeto idóneo es asociada con la experiencia en el “trabajo” o ámbito laboral que forma la capacidad “subjetiva” de dar con el candidato acorde a los intereses del cliente. En esta línea es que se sostiene el sesgo que puede aparecer por parte del evaluador, que puede conducir a que se vicien los datos a favor de posiciones subjetivas (Hernández, 2003), construidas socialmente y que configuran categorizaciones, prejuicios, atribuciones, estigmatizaciones u otras formas discriminatorias, asociadas con los estilos culturales de los actores en los procesos de selección de personal (Haslam, 2004). Estas impresiones de los evaluadores tienen un referente importante en los procesos de percepción.

Los procesos de percepción están configurados por la existencia del actor en un mundo de vida, el cual se define como el trabajo y son entendidos por la adecuación del sujeto a unos esquemas interpretativos construidos en una relación dialéctica con sus otros significativos. Estos procesos no dependen únicamente del objeto percibido, de forma que se puede afirmar que la determinación de cuál sea la categoría perceptiva más apropiada en un momento concreto, depende sobre todo de tres factores, a saber: el contexto, el interés y la experiencia del perceptor (Martín-Baró, 1989, 2001). De la experiencia laboral se derivaba la capacidad discriminativa que permitía identificar la adecuación del sujeto al perfil y sus competencias para el cargo, lo que dependía de combinar los intereses de los clientes, del cargo que estaba en oferta y la adecuación a la cultura de la organización.

#### *Sobre la discriminación*

Ante lo expuesto, sería interesante revisar el planteamiento teórico que sostiene que la discriminación laboral, o de acceso al mercado de trabajo, se

produce cuando los empleadores y trabajadores tienen un trato diferencial para individuos de ciertos grupos sociales en el proceso de reclutamiento, selección, evaluación y promoción, lo cual se funda en criterios diferentes a las calificaciones y méritos requeridos para desempeñar una actividad productiva (Peralta, 2006). Las referencias dicen que “la mayoría de las prácticas discriminatorias surgen de preconcepciones y prejuicios atribuidos a miembros de grupos sociales” (Morales y cols., 1994; Gómez y Horbath, 2007).

Se observó que no había personas en la empresa con un look o imagen que diese cuenta de estilos culturales que definieran formas diferentes al que maneja de forma tradicional la organización. Se encontró que existe un proceso de exclusión por parte de la organización, en el mismo proceso de admisión, que imposibilita la presencia, dentro de su estructura, de personas con estilos o imagen asociados con cultura alternativa. También existe la expectativa de que el sistema, forzará al sujeto que se muestra diferente, para que finalmente se adecue a los modelos convencionales. En ambos casos se da cuenta de la presencia de mecanismos de coerción que intentan actuar sobre las decisiones del sujeto para restringir su libertad de elegir la imagen o apariencia que han de llevar, forzando a los sujetos que participan en el proceso de selección a adecuarse al modelo cultural dominante.

Las expectativas de los evaluadores sobre la posibilidad de integración en/con la organización de personas asociadas con grupos contraculturales, circundan ideas como: “depende de la empresa”, “no creo que los contraten”, “pueden tratar de promover sus estilos en las empresas”, la necesidad de ajustarlos al estilo e imagen de la organización, “cambiar su estilo” y que “éstos van a desertar” de la empresa. En este sentido, se derivaron conceptos como el de empresas “tradicionales” y el de empresas “creativas”, para ubicar a estos sujetos. Las primeras asociadas a los modelos más “rígidos”

de imagen organizacional, vinculados con el ámbito financiero y de empresas transnacionales. En tanto que las segundas obedecen más a modelos de empresas apegadas a estilos “flexibles”, asociados a la industria de la publicidad, el diseño y la producción artística.

Existe una clara resistencia a aceptar, que las personas asociadas con otros estilos culturales por su imagen, puedan tratar de imponerlo a los demás miembros de la organización atentando de esta forma contra la cultura de la misma<sup>1</sup>. En congruencia con lo anterior supone una medida de la organización para defender el estatus quo; el modelo dominante. Se condiciona la permanencia del sujeto al cambio de imagen o estilo cultural, de lo cual se puede derivar la posibilidad de que la persona (el candidato) viva identidades disociadas para adaptarse a los requerimientos de la empresa, y poder vivir de acuerdo con lo que “le gusta ser”, y finalmente, se supone una alta probabilidad de que este sea un proceso aún más violento dentro de un marco de intolerancias y conforme con esto, las presiones sociales determinen que el sujeto renuncie a una de las condiciones, la imagen asociada al estilo cultural, o el trabajo.

Entre las declaraciones se asoma la idea de que las personas experimentan procesos intra e inter grupales en el seno de la organización en función de los estilos culturales. Estas se concentran y sostienen en torno a que una vez integrada la persona dentro de la empresa, ésta sufrirá un proceso de adecuación al grupo, que de forma “natural” le permitirá “dejar” a estos grupos y “madurar”<sup>2</sup>. Estas creencias tienen un referente importante en las

---

<sup>1</sup> Janis (1972, c.p. Leon y Díaz, 2005) ha sostenido que en el ámbito de la cultura organizacional los miembros desafiantes son rechazados o vistos como una influencia negativa para el resto del grupo porque sus ideas entran en conflicto y alteran la cultura central.

<sup>2</sup> ... para significar de este modo un estado contrario a la madurez y hacer referencia a lo irracional; lo incivilizado.



investigaciones sobre procesos de socialización e identidad grupal (Martín-Baró, 1989, 2001).

Los referentes teóricos suponen un proceso necesario de adecuación del sujeto a los patrones culturales de la organización para poder formar parte de ésta (Chiavenato, 2007). Recordemos que esto supone la incursión del sujeto en un grupo ya formado como organización, lo cual plantea al individuo el problema de la adaptación a un contexto, con normas, valores y relaciones ya establecidos (Robbins, 2004). Esto coincide con la idea de resistencia al cambio o intolerancia a las diferencias grupales, y como la posibilidad de “ser” se restringe a un “deber ser”, fundado en estructuras de poder estatuidas, lo que niega las posibilidades a un otro, portador de diferencias, con las cuales no se sabe, o no se quiere lidiar, resultando más conveniente solicitar que el otro cambie, que ampliar los esquemas de interpretación para asimilar esta situación que resulta novedosa.

La posibilidad de postular a personas asociadas con grupos contraculturales o tribus urbanas, es concebida como “muy baja”, y depende de “las demandas de los clientes” o de la empresa. Esto corrobora la información suministrada en torno a la influencia de la organización y los clientes, en las decisiones de los sujetos al hacer selección de personal. Se afirmó que en este proceso “existe discriminación”, que en el caso de las personas asociadas con grupos contraculturales, obedece a prejuicios por su apariencia, lo cual pone de manifiesto que el look, es una condición importante en el proceso de selección, y cumple una importante función moduladora en la asignación al cargo de los candidatos. Esto coincide con otras investigaciones sobre discriminación hacia grupos contraculturales<sup>3</sup>, y ésta, a su vez varía de manera importante, por las

---

<sup>3</sup> En sus investigaciones Karina Gallegos (2004) encontró que los grupos contraculturales asociados al rock (metaleros) en la ciudad de Quito han experimentado altos niveles de discriminación en el ámbito laboral.

diferencias en el nivel de familiarización de los evaluadores en selección de personal con estos grupos.

El nivel de rigidez con el que se adecue la persona al protocolo de selección, y el tratamiento sucesivo del individuo, cuya imagen está asociada con un grupo contracultural, se encuentra modulado por la familiaridad del sujeto con estos grupos. Por tanto, de ello se deducen dos vertientes importantes en los posibles patrones de acción reportados, que calificamos como: fuertemente objetivista, asociada principalmente con las personas menos familiarizadas, y otro que denominamos comprensivo que aplica a las personas familiarizadas.

En el caso del comportamiento objetivista las personas suelen apearse rígidamente al procedimiento convencional, y con base en este esquema de acción, limitan la evaluación a dar cuenta de la adecuación del candidato al perfil y al hecho de que el sujeto posea las competencias requeridas para el puesto. En tanto que en el segundo caso, la persona familiarizada con estos grupos es consciente de las limitaciones de las personas cuya imagen está asociada a grupos contraculturales, para ser admitido en ciertos cargos y en ciertas organizaciones, y en función de ello, ejecuta acciones alternativas a fin de “orientar” a este tipo de candidato para que aumente sus probabilidades de ser admitido en algún puesto. Sin embargo, esta orientación consiste en sugerirle al individuo que “adecue su estilo” a las demandas de la empresa y coincide con las declaraciones vistas con referencia a la función coartante de la cultura organizacional, acorde con el sistema dominante, de forma que los sistemas conspiran por el mantenimiento de los esquemas tradicionales.

Se rescatan aquellas referencias teóricas que afirman haber encontrado dos efectos de la categorización endogrupo-exogrupo: el efecto favoritismo hacia el endogrupo o etnocentrismo y el efecto de la percepción de homogeneidad del exogrupo (Hewstone y cols., 2002). A la luz de estos planteamientos, es posible

enmarcar las posiciones de los participantes identificados en las categorías de “familiarizados” y “no familiarizados”, y comprender cómo se favorece la participación, en los espacios de selección de personal, a las personas que se identifican con el estilo o identidad cultural y social del evaluador, en tanto se estigmatiza a las personas que difieren del estilo de éste y son percibidas como “ellos”, los miembros de “otro grupo”, asociados a las tribus urbanas o los grupos contraculturales.

La comprensión del fenómeno de la discriminación laboral implica la relación con procesos de estereotipación (Hilton y Hippel, 1996) y de éstos con fenómenos como, los prejuicios, la discriminación social y la estigmatización. A partir de las verbalizaciones estudiadas, con referencia a los grupos contraculturales, son muchos los estereotipos que se pueden deducir y nos dan cuenta de posiciones desfavorables hacia estos grupos, que son socialmente construidos en la interacción cotidiana de los individuos, en los espacios de la organización, y permiten comprender la discriminación que reciben las personas asociadas a estos grupos, en las prácticas de selección de personal.

*Algunos esquemas de justificación*

Se definen dos líneas de justificación acordes con las líneas de acción definidas anteriormente como discriminación objetivista y comprensiva. En el primer caso, se apela al hecho de que “es una cuestión de valores de la organización”, del “rol” ante la cual “no pueden hacer nada”. En tanto que en el planteamiento comprensivo se ubican aquellas declaraciones que dan cuenta de un interés por aprovechar los recursos que pueden estar presentes en las personas asociadas con grupos contraculturales, y que pueden ser desperdiciadas por razones de conflicto culturales en el manejo de la interpretación de la imagen. Estas personas se permiten visualizar alternativas al rechazo definitivo de las personas asociadas con grupos contraculturales o tribus urbanas.

Se encontró una tendencia general, a delegar la responsabilidad de la decisión sobre la selección de los candidatos en otros agentes, y en función de esto, se derivaron dos líneas justificativas que ubican siempre en otro actor la causa de sus acciones, entiéndase la organización o cliente y el propio candidato. En la primera, se basan en la adecuación a la norma y los valores de la empresa y en esta línea, declaraciones del tipo “mis ideas se alinean a mis valores”, “es una cuestión del rol” o “trato de ser lo más objetivo posible” por tanto la elección del candidato es algo que escapa del “control conductual percibido”<sup>4</sup> de la persona y depende del cliente, consistente con la afirmación “depende de la empresa, yo sigo las pautas” de manera general nos indican que los sentimientos e ideas propias no tienen influencia “en lo personal no tengo ningún problema”.

La demanda de “adecuación” del candidato a los patrones culturales de la organización, se traduce en que la asignación al puesto de trabajo “depende de que la persona esté dispuesta a cambiar su estilo cultural y adecuarlo al de la organización”; en este caso la responsabilidad de que el sujeto no sea contratado recae en el propio candidato, de forma que se evidencia una “victimización de la víctima”<sup>5</sup>. Se observó que la persona, en el rol de seleccionador, se percibe a sí misma incapacitada para hacer su voluntad y siente que su acción sólo puede acatar las demandas de un agente externo, que es ese otro significativo entendido anteriormente como el cliente, o la organización, razón que además le permite desentenderse de la “responsabilidad” del acto de discriminación.

---

<sup>4</sup> Correspondiente a la facilidad o dificultad que el individuo percibe para realizar la conducta (Morales, 1999). La incorporación de este elemento, a la teoría de la acción razonada se reconoce como Teoría de la Acción Planificada (Ajzen, 1991).

<sup>5</sup> La victimización de la víctima es el proceso por el que a una persona que sufre un daño o perjuicio, que es provocado por una acción ajena, es culpabilizado directamente de ésta.

Estas pautas de comportamiento y pensamiento se pueden comprender de forma coordinada con los estudios sobre cultura, que permiten entender cómo la forma de hacer y pensar que se sigue por apego a la norma es vista como la única solución posible para todos quienes han sido socializados en ella, e incluso, cuando es vista en su contingencia, tiende a ser vista como la mejor solución posible. Esto hace que sea difícil visualizar un cambio cultural como viable o permitido y, cuando se lo ve como potencial, pensar que sea conveniente (Rodríguez, 2005).

Conjugando todo lo anterior, nos permitimos sostener que el tratamiento que se hace a las solicitudes provenientes de candidatos, asociados por su imagen a los grupos contraculturales está marcada por la presencia de discriminación. Se construyen razones como “la empresa no los aceptaría así”, lo cual coincide con las afirmaciones encontradas en la exploración documental, en cuanto a que, la mayoría de las prácticas discriminatorias surgen de preconcepciones y prejuicios atribuidos a miembros de grupos sociales (Morales y cols., 1994; Gómez y Horbath, 2007).

#### **Reflexiones finales: conclusiones y recomendaciones**

Partiendo de los planteamientos de la fenomenología social (Schutz, 1972) y enmarcados en el socioconstruccionismo (Berger y Luckman, 1976) como paradigma modelo de interpretación, se dio sentido a las conversaciones sostenidas con los evaluadores dedicados a la selección de personal para dar con una serie de testimonios que nos acercaron a las experiencias subjetivas, generadas y compartidas socialmente, de la selección de personal y los grupos contraculturales o tribus urbanas. Así se dió respuesta al interés de comprender los procesos de socialización, y las significaciones, desde la experiencia de evaluadores en selección de personal, con relación a esa cotidianidad o situación social en un mundo de vida que se enmarca en el espacio laboral.

Los procesos de formación en la selección de personal fueron asociados con esos procesos de socialización secundarios en los que el sujeto, situado en un contexto social, organizacional, y en interacción con los “otros significativos” de ese medio, superiores y clientes, forma los esquemas normativos y valorativos que le permiten configurar lo que se acepta como correcto, y a su entender, quiénes son personas aptas o no, haciendo propios estos marcos de significados, que son la esencia de ese sistema de acciones que configuran la selección de personal.

Una decisión humana define el proceso de selección, y como todo proceso racional, este no tiene un fundamento objetivo último y por tanto, se sostiene en fundamentos de orden subjetivo por lo que, es el producto de una experiencia construida socialmente (Berger y Luckman, 1976; Hernández, 2003). En palabras de los propios actores, para hacer su trabajo de forma eficiente debe adquirir una forma de conocimiento desde el sentido común, conocimiento que los filósofos desde los tiempos clásicos han clasificado como *phronesis*.

Las acciones entendidas como “discriminación”, representan la cristalización fáctica y la internalización en los actores de estas normas y estos valores, compartidos en una cotidianidad que ocurre en un mundo de vida. Son estas normas y valores, más o menos resignificados o compartidos en construcción dialéctica por los actores, con sus efectos en los motivos racionales, los que son comunicados de forma manifiesta, o entre líneas, en el ejercicio testimonial.

La discriminación de sujetos cuyo look está asociado a los grupos contraculturales o tribus urbanas, no obedece a un proceso natural que determine la exclusión de estos grupos. Su situación, en todo caso, se inclina a la presencia de factores socio-históricos y por tanto ideológicos que dan sentido a la existencia de unos grupos con privilegios, ante otros, por sus estilos

culturales. Ese conjunto de significados y acciones que los sujetos expresaron, ya están recogidos en la psicología social clásica, en los procesos que definió como atribuciones, categorizaciones, prejuicios y estigmatizaciones.

Sin embargo, la discriminación está mediada por el tipo de cargo y empresa que esté ofertando el puesto. Se afirma que los cargos asociados con el diseño y las artes, o a niveles base en empresas manufactureras, tienden a ofrecer más oportunidades a las personas cuyo look se asocia con los grupos contraculturales, que los cargos medios o gerenciales donde la necesidad de adecuación al perfil tradicional es mucho más exigente, y es percibido como “imposible” que una persona cuyo look esté asociado a tribus urbanas pueda ser seleccionado.

Se derivaron dos subgrupos, de acuerdo con su nivel de acercamiento hacia los grupos contraculturales, éstos son definidos como los “familiarizados” y los “No familiarizados”, los primeros son personas que han tenido un contacto más cercano con personas asociadas a estos grupos, y mostraron tener una actitud más positiva hacia éstos, en tanto que los segundos son los que han tenido un menor contacto con personas asociadas a grupos contraculturales y manifiestan una actitud más negativa hacia dichos grupos. En concordancia con Pettigrew (1998), esta característica moduló en todo momento las interpretaciones realizadas con relación a los grupos contraculturales.

En las versiones de los participantes sobre los grupos contraculturales, se caracteriza la categorización entre un “nosotros” y “ellos”, posición desde la cual se sostiene ese alineamiento en la percepción social, que marca la distancia con los grupos asociados a los estilos contraculturales, que a su vez influye en las formas de interpretación y comportamiento interpersonal. Esta distinción destaca que el “nosotros” surge del contraste con el “no nosotros”, con el mundo extraño de “ellos”, el mundo que supone todo lo inhabitual, no comprensible, impredecible, y también peligroso. Y esto último, lo peligroso, es

concebido en términos de que ponga en riesgo los intereses de la organización, percibida como objeto de interés fundamental.

La organización como objeto de interés fundamental generó una interrogante ¿Tiende la gente a ejecutar una conducta determinada por lo que personalmente cree y piensa conseguir de ella, o la llevan a cabo, sobre todo, porque se preocupa de la aprobación o desaprobación de los otros? Los resultados sugieren que las personas tienden a darle prioridad a la aprobación que puedan recibir de los otros significativos (superiores, clientes internos o externos) sobre sus acciones, antes que a las propias creencias, o lo que piensa personalmente acerca de postular a determinados cargos laborales personas cuya imagen o “look” está asociado con el estilo de grupos contraculturales.

Estas son perspectivas que requieren más investigación, entre otros motivos por los cambios sociales y especialmente culturales en el contexto histórico de la posmodernidad. Desde este punto de vista, se puede vislumbrar un escenario de relaciones laborales más tolerante, donde se consideren los intereses de ambas partes, y se tomen decisiones más eficaces, imparciales y tolerantes, al tiempo que se evitan prácticas discriminatorias y se respetan los derechos humanos de los candidatos a un puesto de trabajo, declaraciones que coinciden con los planteamientos de García y García (2006).

Las intervenciones que se realicen en torno a la discriminación hacia las personas, cuyo “look” está asociado con el estilo de los grupos contraculturales o tribus urbanas, deben estar fundadas en políticas que promuevan la deconstrucción de estas estructuras de significados que atentan contra los derechos identitarios y las posibilidades de realización de numerosos jóvenes día a día, y así mismo limita las oportunidades de las organizaciones que desestiman la incorporación, dentro de sus filas de trabajadores, a estas personas que sólo representan el reclamo de una sociedad que se caracteriza



por el auge de la posmodernidad, y con ella, la diversidad en oposición a la homogeneidad de la modernidad.

Este trabajo invita a la lectura crítica de esta realidad, de nuestra cotidianidad, que inspire la transformación de un escenario complejo, situado históricamente, de acciones e interacciones que definen formas de producción y reproducción de estructuras de relaciones sociales, y por tanto estructuras políticas, (Habermas, 1987) que son susceptibles de ser transformadas desde las propias prácticas cotidianas, y desde la deconstrucción de los esquemas de significados que legitiman la discriminación de ciertos grupos (Montero, 2004) en privilegio de otros.

Ante lo observado, esta investigación propone la promoción y el desarrollo de una línea de investigación que responda a las limitaciones de este estudio, de forma que futuras investigaciones se permitan explorar los esquemas identitarios construidos en torno a los propios grupos de pertenencia de las personas encargadas de llevar a cabo la administración de recursos humanos, así como de los grupos contraculturales o tribus urbanas. También se invita a estudiar cómo funcionan estos esquemas al servir de marcos interpretativos y de acción, que permitan la comprensión de los procesos de interacción que ocurren entre las personas asociadas con grupos contraculturales o tribus urbanas, y las personas asociadas con la cultura organizacional o corporativa, en el marco de los procesos de selección de personal.

Finalmente, se sugiere la promoción de programas y políticas que permitan la conexión, entre el ámbito de producción de conocimientos académico, y el de las organizaciones, con lo cual se complementarían y potenciarían de manera importante los recursos de ambas instituciones favoreciéndose eventualmente, la solución de problemas que están presentes en la realidad cotidiana, y que sólo la actitud crítica de la investigación puede develar con el fin de superar

estructuras de significados que favorecen la reproducción del *status quo*, y la hegemonía cultural.

### Referencias

- Abela, J. (2001). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Recuperado el 15 de julio de 2008, del sitio Web del Centro de Estudios Andaluces: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Ahumada, N. y García, S. (1984). *Influencia del estereotipo físico en el proceso de selección de personal de las instituciones bancarias*. Tesis de pregrado no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Ajzen I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision process*, 50 (2), 179– 211.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Berger, P. y Luckman, T. (1976). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu. (Trabajo original publicado en 1968).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Costa, P., Pére-Oriol, J. y Tropea, F. (1997). *Tribus urbanas: el ansia de identidad juvenil*. Barcelona, España: Paidós.
- Escalona, C. y Romero, R. (1998). *Prejuicios étnicos y discriminación racial en la selección de personal del sector bancario*. Tesis de pregrado no publicada, Escuela de Psicología, Caracas.
- Gallegos, K. (2004). Al estilo de vida metalero: resistencia cultural urbana en Quito [versión electrónica], *Iconos. Revista de ciencias sociales*, 018 (1), 24 – 32.

- García, A. (1989). Discriminación ocupacional y salarial por género [Versión electrónica], *Desarrollo Económico*, 29 (114), 239-264.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional [versión electrónica], *Universitas Psychologica*, 5, 163-174.
- García, M. y García, A. (2006). Utilidad de los criterios compuestos y múltiples mediante eficacia discriminativa en selección de personal [versión electrónica], *Psicothema*, 18 (2), 243-248.
- Gómez, I y Horbath, J. (2007). *Exclusión social, discriminación laboral y pobreza urbana de los indígenas en la zona metropolitana del valle de México*, ZMVM. Recuperado el 01 de diciembre de 2007, de: <http://www.sicbasa.com/>
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*. Madrid: Taurus.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (2ª Ed.). London, GBR: Sage Publications, Incorporated. Recuperado el 10 de agosto de 2008, de: <http://site.ebrary.com/lib/elibroucv/Doc?id=10080889&ppg=306>
- Hernández, M. (2003), *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes / Plaza y Valdez.
- Hewstone, M.; Rubin, M. & Willis, H. (2002). Intergroup Bias [versión electrónica] *Annual Review of Psychology*, 53, 575-604.
- Hilton, J. y Hoppel, W. (1996). Estereotipos [versión electrónica] *Annual Review of Psychology*, 47, 237-271.
- Ibáñez, T. (1996). La ideología y las relaciones intergrupales. En R. Bourchis y J. Leyens (Eds.). *Estereotipos, discriminación y relaciones entre grupos*. Madrid: Mc Graw Hill.

- Katz, D. (1989). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Leañez, M. (2000). *Creencias, actitudes e intenciones conductuales hacia la selección de trabajadores mayores de 40 años en una muestra de evaluadores de personal*. Tesis de grado no publicada, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Lincoln Y. & Guba E. (1995). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lopez-Portillo, E. (2004). *Contraculturas*. Recuperado el 25 de octubre de 2007 de: [http://sepiensa.org.mx/contenidos/2004/s\\_contrac/contrac1.htm](http://sepiensa.org.mx/contenidos/2004/s_contrac/contrac1.htm)
- Maffesoli, M. (1990). *El tiempo de las tribus*. Barcelona, España: Icaria.
- Major, B. y O'Brien, L. (2005). The social psychology of stigma [versión electrónica], *Annual Review of Psychology*, 56, 393-421.
- Martín-Baró, I. (1989). *Sistema, grupo y poder. Psicología social desde Centroamérica II*. San Salvador: UCA.
- Martín-Baró, I. (2001). *Acción e ideología, Psicología social desde Centroamérica I* (11ª Ed.). San Salvador: UCA.
- Mead, G. (1964). *The process of mind in nature*. En A. Strauss (Ed.) *On social psychology* (pp. 85-111). Chicago: University of Chicago Press.
- Montero, M. (2004). *Hacer para transformar*. Buenos Aires: Paidós.
- Morales, J., Moya, M. y Reboloso, E. (1994). *Psicología Social*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Munduate, L. (1997). *Psicología social de la organización. Las personas organizando*. Madrid: Pirámide.
- Peralta, M. (2006). Lo público y lo privado en los procesos de selección de personal [versión electrónica], *Acta Colombiana de Psicología*, 9 (1), 87-98.
- Pettigrew, T. (1998). Intergroup contact theory [versión electrónica], *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional*. México: Alfaomega.
- Sackett, P. y Lievens, F. (2008). Personal Selection [versión electrónica], *Annual Review of Psychology* 59, 419–50.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schutz, A. (1972) *Fenomenología del mundo social*. Madrid: Alianza..
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Zambrano, A. y Arenas, R. (2004) Construcción de identidad en jóvenes infractores de ley, una mirada desde la psicología cultural [versión electrónica], *Revista de Psicología Universidad de Chile*, 1 (13), 115-132.
- Zarzuri R. y Ganter R. (1999). Tribus Urbanas: por el devenir cultural de nuevas sociabilidades juveniles [versión electrónica], *Revista de Trabajo Social Perspectivas*, 8, Diciembre. Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Chile.