

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Proyecto de Investigación Aplicada (PIA)

**“La reinserción laboral de ex convictos en empresas privadas de la ciudad de Córdoba”**

**“Labour reinsertion of ex offenders in private companies of Córdoba city”**

Azimonti, María Florencia (RHU01633)

Profesor: Pablo Ezequiel Flores Kanter / Daniel Martin Calleja

Córdoba - Argentina, 2017

## **Resumen**

### **Antecedentes**

El presente trabajo final de graduación tiene como propósito analizar la reinserción laboral de ex convictos en empresas privadas de la ciudad de Córdoba. Teniendo en cuenta la dificultad que experimentan estos individuos al querer reincorporarse al mundo laboral en virtud de la gran cantidad de obstáculos que los mismos deben superar y la falta de tratamiento que hay actualmente acerca de la presente temática, es que llevó a profundizar en la misma.

### **Objetivos**

En tal sentido, la presente investigación buscó analizar la importancia que le brindan las empresas a la reinserción laboral de ex convictos y cuáles son los procesos de reclutamiento y selección existentes en la actualidad; como así también, la perspectiva que tienen los compañeros de trabajo y los profesionales de Recursos Humanos acerca de la incorporación a la empresa de estas personas.

### **Metodología**

Se utilizó para ello, un análisis de datos cualitativos de tipo exploratorio dividido en dos partes. Por un lado, se indagó acerca de la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos a través de una entrevista semi-estructurada; y por otro lado, sobre la opinión de sus posibles compañeros de trabajo a través de una encuesta.

### **Resultados y Conclusiones**

De esta manera, queda en evidencia a través del análisis, que: a) No se cuenta en las empresas con políticas y procedimientos claros que acompañen la reinserción laboral de ex convictos b) Los procesos de selección se ven acompañados de ciertos miedos y prejuicios que obstaculizan junto a otros artefactos el acceso de ex convictos al empleo c) El rol del profesional de Recursos Humanos ante la presente temática resulta ambiguo y queda por lo general librado al buen juicio y voluntad de cada uno de ellos. Se hace necesario en tal sentido, un mayor abordaje acerca de la reinserción laboral de aquellas personas que han cumplido una condena en prisión.

**Palabras claves:** ex convictos, reinserción laboral, selección de personal, Recursos Humanos

## **Abstract**

### **Antecedents**

The purpose of this graduation final project is to analyse the labour reinsertion of ex offenders in private companies of Córdoba city. Taking into account the difficulty experienced by these individuals in trying to re-join the labour market, by virtue of the amount of obstacles that they must overcome and the lack of treatment about the subject that currently take place, is what led to deepening on the subject.

### **Objectives**

To that effect, this research sought to analyze the value that companies place to the labour reintegration for ex-convicts and which are the processes of recruitment and selection that currently exist; as well as, the perspective that co-workers and Human Resources professionals have about the incorporation of these people into the company.

### **Methodology**

An analysis of qualitative data of exploratory type divided into two parts was used for this purpose. On the one hand, the perspective of Human Resources professionals was inquired through a semi-structured interview; and on the other hand, the opinion of their possible work colleagues was inquired through a survey.

### **Main Results and Conclusions**

Thus, through the analysis it is evident that: a) There are no companies with clear policies and procedures that come alone ex-convicts during their reintegration. b) Selection processes are accompanied by certain fears and prejudices that hinder, together with other artefacts, the access of ex-convicts to employment. c) The role of the Human Resources professional when dealing with the present topic is ambiguous and it is generally left to the good judgment and will of each one of them. It is necessary in this sense, a greater approach about the labour reintegration of those who have served a sentence in prison.

**Main words:** ex offenders, labour reinsertion, staff selection process, Human Resources

## Índice

Introducción .....	6
Marco Teórico.....	12
Trabajo .....	13
Proceso de Reclutamiento y Selección de personal .....	14
Integración del candidato a la empresa.....	20
Reinserción laboral.....	22
El rol del profesional de Recursos Humanos .....	30
Objetivos .....	40
Objetivo General .....	40
Objetivos Específicos.....	40
Metodología .....	42
Participantes .....	42
Materiales e Instrumentos .....	43
Procedimiento y Análisis de datos.....	44
Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	47
Importancia que le brindan las empresas a la reinserción laboral de ex convictos.....	47
Procesos de selección de personal de ex convictos existentes en la actualidad .....	51
Perspectiva acerca del rol que tienen en la reinserción laboral de ex convictos.....	63
Discusión y Conclusión.....	69
Anexos .....	78
Anexo N°1: Guía de entrevista para profesionales de Recursos Humanos .....	78
Anexo N°2: Encuesta para personas que se encuentran insertas en el mercado laboral.....	78
Anexo N°3: Procesamiento de entrevistas realizadas a profesionales de Recursos Humanos	82

Capítulo 1  
INTRODUCCIÓN

## **Introducción**

El presente trabajo final de graduación fue realizado en el marco de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo XXI y tiene como propósito analizar la reinserción laboral de ex convictos en empresas privadas de la ciudad de Córdoba.

Los individuos que han experimentado cierto periodo de sus vidas en un establecimiento penitenciario, tienen en su haber antecedentes que los marcan tanto social como laboralmente, y justamente es esta instancia la que resulta de interés para abordar una investigación asociada a la disciplina de los Recursos Humanos.

Al advertirse que se hace referencia a una temática cuyo análisis y tratamiento es realmente vago en la actualidad, y que las empresas no muestran apertura hacia aquellos individuos que han cometido un delito, es que se propone ahondar en la reinserción laboral de este colectivo de personas.

En tal sentido, se considera de estrecha importancia el análisis de los procesos de selección de personal existentes en empresas privadas de la ciudad de Córdoba y el tratamiento que se realiza en función de ello a las personas que han cumplido una condena tras las rejas. Esta investigación contribuirá entonces, a profundizar de manera directa en la temática y poder ampliar el ámbito de conocimiento acerca de la misma, aportando desde la crítica, el detalle y el análisis, herramientas para abrir nuevas investigaciones que permitan en un futuro favorecer la inclusión de los ex convictos en el mercado laboral.

Se suscitan aspectos tales como la discriminación, los prejuicios y el miedo; que son instaurados a partir de un hábito y un acostumbamiento tipificador y etiquetador de la sociedad, la cual se sitúa en diferentes escalafones para juzgar y marcar a las personas.

Sumado a ello, el hablar de inseguridad, violencia, crímenes y robos, se ha convertido en un hecho normal en la ciudad de Córdoba y a nivel general en la Argentina; generando en la sociedad un sentimiento de temor que encubre el deseo de un mayor control y de ver a estas personas detrás de las rejas. Así, el rechazo y la mal predisposición hacia estos individuos crece aún más y aumenta el sentido de discriminación hacia quienes han cometido un delito, condenándolos casi de por vida

por los actos cometidos; factor que afecta en gran medida la contratación de personas con antecedentes penitenciarios (Ruiz, 2010). Este hecho junto a la vulnerabilidad que caracteriza a las personas que han sido privadas de libertad, hacen de la reinserción a la sociedad un proceso difícil, lo cual evidencia la dificultad de volver a sus ambientes luego de haber transitado largos periodos de encierro.

Sin embargo, a pesar del crecimiento de la población carcelaria, poco se tiene en cuenta la situación real de los presos. Teniendo en consideración que la mayoría de las condenas corresponden a periodos de entre tres y nueve años (Gobierno de la provincia de Córdoba, 2015), se debería tomar conciencia que en algún momento volverán a sus ambientes sociales y por lo tanto, se debería trabajar en la reinserción social de los mismos.

Esta reinserción, tal como establece la Unidad de Investigación Criminológica de Chile, (citada en Díaz Molina, 2013) podría entenderse como “un proceso que resulta en la decisión del condenado de no volver a delinquir, el potenciamiento de sus capacidades personales y, el otorgamiento de oportunidades de subsistencia por parte de la sociedad, luego del cumplimiento de su condena”(p. 27). La reinserción laboral, por su parte, se entiende en función del acceso de los liberados en el mercado laboral y su participación en el mismo.

Resulta importante en tal sentido, tener en cuenta también la trascendencia que tiene el trabajo en la vida de las personas. Este, según estudios realizados, afecta no solo el sentimiento de bienestar de las mismas sino también la satisfacción que tienen con sus vidas (Ferreira, et al., 2015) Sin embargo, el proceso de reinserción es complejo y conlleva ciertas dificultades dada la situación de vulnerabilidad propia de los liberados.

Dicho proceso de reinserción laboral se ve influido principalmente por la falta de apoyo que se le brinda de parte de las organizaciones. Los compañeros de trabajo como así también los empleadores muestran poco compromiso para permitir el acceso de un ex convicto al empleo, tanto desde la contratación como desde la posibilidad de compartir el espacio laboral con ellos. Es un hecho que sin dudas se ve favorecido por el vacío legislativo existente en esta materia, el cual lleva a obstruir el derecho igualitario al trabajo y trae como consecuencia, en muchas ocasiones, la reincidencia de aquellas personas en la actividad criminal por la falta de una adecuada reinserción a sus ambientes. (Ficcardi y Tejada, 2015)

A su vez, las condenas son vistas por los profesionales como el pronóstico de un comportamiento futuro y en tal sentido consideran que los antecedentes penales son un indicador del mismo. Los profesionales creen que quienes han cometido un delito son personas menos honestas, menos fiables y más peligrosas, y como consecuencia, entre el 50% y el 80% de ellos pide el certificado de buena conducta con el fin de evaluar la aptitud laboral de los candidatos y evitar posibles daños y delitos ocasionados por los mismos. (Jacobs y Laurrauri, 2011)

Sumado a ello, con respecto a la contratación de ex reclusos, podemos decir siguiendo a Ruiz (2010) que las personas matizan sus evaluaciones según se les presente o no información general de la persona o del delito. Suelen presentar actitudes menos favorables hacia autores de delitos concretos y actitudes más favorables a quienes representan menos peligrosidad o tienen capacidad para aprender o desarrollar tareas. Por lo general son las actitudes preventivas del delito las que determinan la no contratación de estas personas como un medio para evitar el peligro; y convierten así a las sentencias anteriores en un importante impedimento a la hora de aplicar a un empleo. (Decker, Ortiz, Spohn y Hedberg, 2015)

Si bien estas investigaciones contribuyen al análisis de la situación carcelaria en la ciudad de Córdoba, corresponden en general a otros países ya que son escasos los estudios realizados en Argentina acerca de dicha temática. Sí podemos mencionar algunas instituciones que centran su accionar en este colectivo de personas.

En la provincia de Córdoba por ejemplo, se encuentra el Patronato de Liberado, el cual forma parte de la Secretaria de Organización y gestión penitenciaria y tiene como fin lograr la reinserción social, laboral y familiar de aquellos individuos que salen de prisión. A su vez, el Servicio Penitenciario de la provincia lleva a cabo diferentes actividades en busca de una mejor reinserción social de quienes finalizan su condena.

En Buenos Aires por su parte, está la institución Botines Solidarios, la cual busca a través del rugby trabajar en la inclusión social de los reclusos. A través de sus actividades lograron disminuir significativamente el nivel de reincidencia delictiva y violencia dentro de los pabellones como así también, conseguir que el 99% de los participantes hayan encontrado trabajo en empresas que apoyan la causa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Botines Solidarios*. Recuperado de <http://botines-solidarios.org.ar/>

Se encuentra también en esta provincia la organización Va de vuelta, que cuenta con un programa centrado en el trabajo y la educación en Unidades Penitenciarias cuyo fin es contener a los presos aportándole formación para su reinserción en la sociedad y recomposición emocional.<sup>2</sup>

A un nivel más global se puede mencionar a la ONG Remar. Es una organización que se encuentra en 70 países y en 26 ciudades de la Argentina y trabaja en busca de que cada individuo pueda ser “agente responsable de su mejora material, de su progreso moral y de su desarrollo espiritual, y goce de una vida digna”. De esta manera, para poder lograrlo cuenta con programas de rehabilitación y capacitación laboral como así también, visitas a cárceles y barrios marginados.<sup>3</sup>

Finalmente, como ejemplo a nivel internacional, se puede dar alusión al Ministerio de Justicia de Chile, el cual tiene como fin fomentar una cultura social que brinde oportunidades a los liberados y sensibilizar a la sociedad en busca de una mayor apertura hacia ellos. Se centra en formar alianzas con las empresas, el sector académico y la sociedad en pos de lograr dicho objetivo.

A pesar de los antecedentes antes mencionados, la reinserción laboral de los liberados sigue siendo un tema no muy tenido en cuenta a nivel general. En virtud de ello es que la presente investigación pretende analizar la reinserción laboral de los ex convictos en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba, buscando contribuir al futuro desarrollo de un programa capaz de acompañar a este colectivo de personas al salir de la cárcel. Se ahondará para ello en la importancia que le brindan las empresas a esta problemática y en los procesos de reclutamiento y selección de ex convictos existentes en la actualidad; como así también, en la perspectiva de los compañeros de trabajo y de los profesionales de Recursos Humanos acerca de la incorporación a la empresa de estos individuos.

Resulta sin dudas un gran desafío el hecho de trabajar en la presente temática ya que tanto en la instancia de selección de personal como en la de integración a la empresa, los profesionales de Recursos Humanos deben abordar las situaciones tratando de erradicar los prejuicios y estereotipos, y validando el desarrollo de las competencias y las actitudes en las personas. En tal sentido, es importante poder identificar las pautas

<sup>2</sup> Organización Va de Vuelta. Recuperado de <https://vadevuelta.org/>

<sup>3</sup> Remar Argentina. Recuperado de <http://remarargentina.org/acerca-de-remar/>

específicas para gestionar este tipo de circunstancias y así mismo profundizar en las metodologías de contención, acompañamiento y orientación que se brindan sobre los individuos con el fin de poder analizar el comportamiento que debe tener la organización en materia de políticas y toma de decisiones por ejemplo.

E consecuencia, el profesional de los Recursos Humanos debe ser capaz de trabajar su propio perfil profesional desde la imparcialidad, desarrollando la justicia y la objetividad como uno de sus principios para abordar el tratamiento e interacción con las personas. Este trabajo implica un ejercicio respecto al perfeccionamiento de la vinculación entre las personas, las percepciones, actitudes y comportamientos, y pretende entonces dar a conocer en detalle las intenciones y los hábitos que los individuos poseen en el ámbito empresarial en referencia a una situación crítica como la que aquí se pretende desarrollar.

Es por ello que se plantea el siguiente interrogante para dar inicio a la investigación: ¿Que perspectiva tienen los profesionales de Recursos Humanos y las empresas respecto a la reinserción laboral de ex convictos en la ciudad de Córdoba?

Capítulo 2  
MARCO TEÓRICO

## **Marco Teórico**

A la hora de analizar la reinserción laboral de ex convictos, se puede evidenciar tal como lo establece Khiar Viana (2012) que la sociedad habla mucho de lo que es la situación carcelaria y las personas que se encuentran privadas de su libertad. Sin embargo, al momento de profundizar en ello ponen en evidencia el desconocimiento que realmente existe acerca de la presente temática.

Por lo general, la percepción social que se tiene de la misma se ve influida por la intuición, que lleva en ocasiones a vincular a los convictos con características negativas y hasta temibles. De esta manera, la sociedad tiende a prejuzgar sobre lo que cree que ocurre con estos individuos y sobre las condenas que los mismos deberían cumplir en virtud de los delitos cometidos.

En función de ello, se tratarán a lo largo del Marco Teórico diversas categorías que permiten ahondar en la reinserción laboral de ex convictos y acompañar la investigación que se realiza en función de ello.

## Trabajo

Es importante poder comprender en primer lugar lo que es el trabajo y cuál es la importancia que el mismo tiene para los individuos. Esto permitirá lograr una mayor comprensión del proceso de reinserción laboral, particularmente en los ex convictos.

Podemos decir, tal como lo establece Vélaz Rivas (1996) que el trabajo se trata de una actividad compleja que engloba a muchas otras actividades y que responde a diversos aspectos: sociales, políticos, económicos, legales y psicológicos; razón por la cual es objeto de estudio de diversas ramas del saber.

En cuanto a la importancia que tiene el trabajo en la vida de las personas, para poder dimensionarla se hace necesario preguntarse acerca del sentido que tiene la acción del individuo en el entorno que lo rodea. Dichas acciones, implican un recorrido entre el mundo y el sujeto del que se trata, el cual sin dudas consume tiempo y requiere de cierto esfuerzo para poder planificar, evaluar las alternativas, poner en marcha las operaciones y sobretodo tomar decisiones.

Tal como establece la Asamblea General de las Naciones Unidas (1948) “Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”

En este sentido, el acceso al trabajo no implica solo alcanzar el sustento para afrontar los gastos del día a día, sino que influye al individuo en su sentido más profundo; y es ahí donde recae su importancia. Es así que el mismo, no podría ser reemplazado por dinero o por una asistencia social que cubra las necesidades básicas de la persona; tal herramienta no sería suficiente para el individuo y pondría en evidencia aun más su falta de armonía con el ambiente que lo rodea, al no poder hacerse cargo de sus propias cuestiones.

Podemos decir entonces, que comprender la importancia del trabajo en la vida de las personas es la base para la existencia de un programa de reinserción laboral que verdaderamente logre que el individuo vuelva a incorporarse a la sociedad de una manera armónica.

## **Proceso de Reclutamiento y Selección de personal**

El proceso de selección de personal es un proceso a través del cual se busca lograr un ajuste entre el puesto de trabajo que se desea cubrir y el perfil del candidato. Es decir, entran en juego dos variables muy distintas, pero que bien comprendidas y aprovechadas pueden impactar en un mejor rendimiento y procesos más eficientes.

Este proceso comienza con el Reclutamiento, el cual a través de diversas acciones busca atraer a aquellos candidatos que cuenten con los requisitos exigidos por el puesto vacante que se desea cubrir. Es decir, es el momento en que se reciben los curriculum vitae o solicitudes de aquellos individuos que están interesados en la búsqueda. (Barquero Corrales, 2005)

Dicha etapa debería tener como principal efecto la generación de una suficiente cantidad de candidatos y sobretodo de aquellos provenientes de grupos minoritarios, con el fin de poder brindar iguales oportunidades de empleo a todos los individuos. En tal sentido, el éxito del mismo podría evaluarse teniendo en cuenta la facilidad que existe al querer contratar a miembros de estos grupos para ocupar determinadas vacantes en la organización. Si por el contrario no se logra de esta manera serán pocas las posibilidades que estos individuos tengan de ser seleccionados y alcanzar el éxito en una empresa.

Se puede decir a su vez en relación a esta primera instancia que afecta no solo al candidato sino también a los empleados y a la visión que tenga la sociedad sobre la empresa; y por lo tanto, ante la percepción de discriminación, las consecuencias tendrán un mayor nivel de gravedad.

Una vez finalizado el periodo de recepción de solicitudes de empleo, el encargado de la selección contará con un número de aspirantes mucho mayor a las vacantes disponibles; y es entonces cuando se debe proceder a tomar una decisión acerca de quiénes serán los elegidos para ocupar las mismas. De esta manera, se ofrecerá una oportunidad de empleo a determinados individuos mientras se rechazará la misma al resto de ellos que no cumplen con los requisitos necesarios; actuando así el proceso de selección como un filtro que determina cuales de los aspirantes comenzaran a formar parte de la empresa. (Milkovich & Boudreau, 1991)

Es importante a la hora de considerar a los ex convictos y la influencia que tiene este proceso en la selección de los mismos, la necesidad de mantener al máximo el grado de objetividad buscando eliminar toda barrera que pudiera interferir en el momento de evaluar a cada uno de los candidatos. Se debe promover siempre la igualdad de oportunidades de empleo sin importar las características de los individuos que presenten sus solicitudes en la empresa; y este hecho se debe considerar desde el momento inicial del proceso, en el cual se da el primer filtro de los aspirantes y suele ser la primera instancia en la que se evidencia discriminación.

Para poder lograr escoger al candidato que mejor se adapte a los requisitos establecidos, se iniciará una investigación acerca de los aspirantes, buscando recopilar la información necesaria; la cual conformará la etapa de la Selección propiamente dicha.

Resulta importante en esta instancia mantener en caso de que ya exista, o implantar cuando todavía no esté instaurado, un compromiso hacia la equidad. Es decir, que al igual que en el reclutamiento, se debe cuidar el trato justo hacia todos los postulantes, evitando al máximo la posibilidad de que miembros de grupos minoritarios sean rechazados por causas ajenas a los requisitos reales del puesto de trabajo.

Finalmente, una vez seleccionado así el candidato idóneo, se procede a la Etapa de la Inducción mediante la cual se buscará introducir al individuo en la nueva organización y sobretodo en su nuevo puesto de trabajo. Para ello, se le presentarán todos los métodos, procedimientos, políticas y demás información que le permitan al empleado poder desempeñarse de manera eficiente en su nuevo ambiente laboral.

Es importante tener en cuenta cuando hablamos de selección de personal, que no todas las personas somos iguales, sino que por lo contrario, cada una cuenta con diferentes personalidades, actitudes, aptitudes y demás características propias de cada persona. Todos estos factores, si bien permiten diferenciar a los candidatos y compararlos entre sí, dificultan igualmente la selección de personal al no poder determinarse de manera objetiva y rápida si un candidato es mejor o peor para la vacante que se desea cubrir. Si en cambio no existieran diferencias entre los individuos y contáramos todos con las mismas características, el proceso de selección de personal carecería de importancia ya que cualquiera podría desempeñarse en el puesto de trabajo de la misma forma.

A su vez, resulta necesario conocer el valor que tiene la elección y posterior contratación de un determinado candidato para la organización, teniendo en cuenta que dicha decisión impactará no solo en la empresa sino también en la vida de la persona. (Barquero Corrales, 2005). Su valor se ve fundado en que el desempeño de la empresa dependerá principalmente de sus trabajadores; y por lo tanto, debemos contar con aquellos que presenten los atributos y habilidades adecuadas, ya que de ser así trabajarán mejor y se verán más satisfechos con sus logros. De modo contrario, los trabajadores que carezcan de dichas habilidades sufrirán las consecuencias de ello y afectarán a sí mismo a la organización; de allí la importancia de esta etapa, la cual se presenta como el momento propicio para dejar a un lado a estos candidatos indeseables y evitar que se llegue el momento en que se encuentren dentro de la organización para detectar la falencia.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se hará mención ahora a la concepción que tienen por lo general las empresas acerca de este proceso, quienes al invertir tanto dinero en el reclutamiento y la selección de nuevos candidatos, exigen que se contrate siempre al candidato más adecuado para el puesto a cubrir en la empresa; sin tener tanto en consideración los aspectos sociales. Será un espacio en el que el profesional de Recursos Humanos deberá intervenir en pos de promover la igualdad de oportunidades para todos los individuos. (Mondy, 2010)

### Discriminación en el proceso de selección

Como establece la Constitución de la Nación Argentina “El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor...” entre otras cuestiones. Es decir, la ley prevé la obligatoriedad de la igualdad de oportunidades al mencionar este factor y sin dudas se presenta a favor de la no discriminación en el proceso de selección a pesar de no ser tan específica.

Cuando se habla de discriminación en el proceso de selección de personal se hace referencia a la situación en la cual una determinada persona es descartada por un atributo que no se encuentra contemplado en los requerimientos propios del puesto de trabajo. Por lo tanto, se le brinda la posibilidad de cubrir la vacante, ante igualdad de condiciones, a otra persona que no cuente con dicho aspecto.

Más aún, puede ocurrir que los mismos requerimientos encierren implícitamente en su contenido características discriminadoras a pesar de que simulen no hacerlo; lo cual sin dudas es una forma no tan evidente pero real que impide la posibilidad de acceso igualitario al trabajo. Teniendo en cuenta a su vez que en muchas ocasiones son tratados de manera subjetiva por quien realiza la selección, se puede decir que el mercado laboral cuenta con una gran cantidad de artefactos que influyen en la selección de personal.

En función de ello, se pueden mencionar otros factores que pueden dar lugar a sí mismo a la discriminación. Puntualmente en nuestro país se reconocen presentes la edad, la gordura, la mala presencia, la categoría social, la homosexualidad, la religión y el sexo, si bien existen muchos otros que a pesar de ocurrir a diario en las empresas no son tenidos en cuenta ni reconocidos por la sociedad, como lo puede ser el hecho de contar con antecedentes penales. En tal sentido resulta necesario comprender que no es sencillo elaborar una lista exhaustiva de todos estos factores al ser estos cambiantes a lo largo del tiempo (Alles M., 2015). Por ejemplo, hoy en día la discriminación hacia la mujer en el contexto laboral ya no es tan notable como lo era hace unos años. La lucha contra la igualdad de oportunidades entre ambos sexos fue sin dudas ganando conquistas en nuestro país y de la misma manera ocurre con el tratamiento de otros factores mencionados anteriormente.

Tal como explica Martha Alles (2015) si bien existen miles y miles de casos día a día en la Argentina, podemos decir que no es evidente una discriminación en el proceso de selección al menos en nuestro país. Si bien resulta contradictorio a lo que se viene mencionando hasta el momento, se sustenta en que a pesar de ser notoria entre quienes realizan la discriminación, no es reconocida públicamente como tal. Es decir, que si bien la forma de proceder de los encargados de selección es conocida dentro de su ámbito, permanece oculta para quienes no forman parte del mismo; lo cual ocurre en las empresas a nivel general sino también en quienes de manera particular llevan a cabo las entrevistas de trabajo.

Para contrarrestar los efectos de la discriminación en este sentido, los autores Milkovich y Boudreau (1994) plantean la posibilidad de utilizar la equidad como parámetro para medir el reclutamiento. La misma consiste de esta manera, en buscar la igualdad de oportunidades para el acceso al empleo a través de la generación de la

mayor cantidad de candidatos posibles para cubrir la vacante proveniente de grupos minoritarios. Así, la facilidad de poder lograrlo, permitirá que la efectividad de la gestión de empleos sea evaluada.

Finalmente, debemos dar alusión al hecho de que si bien la discriminación en el acceso al trabajo es uno de los medios de mayor discriminación hacia las personas, la oportunidad de contar con un buen empleo es por lo contrario una forma de eliminar la exclusión social y los prejuicios asociados a ella.

En tal sentido, la Organización Internacional del Trabajo presenta como base para la eliminación de la discriminación, la igualdad de trato y oportunidades en el acceso al empleo, lo cual sin dudas implica que en todo ámbito se luche por promover la igualdad entre las personas y no solo un intento obligado por evitar la discriminación. A su vez, en el ámbito de las empresas se hace necesaria la participación de las asociaciones sindicales, organizaciones de empleadores y todos aquellos entes que se unan en esta lucha. (OIT, 2003)

### La otra cara del problema

A pesar de la existencia real de discriminación que hay habitualmente en los procesos de selección de personal, resulta interesante considerar también otras perspectivas del problema para contar con un análisis más global de lo que ocurre en tales ocasiones.

En primer lugar, se puede mencionar la necesidad de luchar para evitar como profesionales de Recursos Humanos toda selección que pueda ser considerada como negligente. Esta se refiere a la situación en la cual no se lleva a cabo una investigación adecuada de los antecedentes del candidato y como consecuencia se incorpora un individuo a la organización que pudiere resultar peligroso en su puesto de trabajo, causando daños tanto para sus compañeros de trabajo como para la organización en general. Sin dudas, la responsabilidad de un proceso como este recae en el empleador, quien tendrá que pagar las consecuencias de una mala gestión en el proceso de selección.

Por lo tanto, la empresa debería asegurar la realización de una investigación acorde al puesto de trabajo del cual se trate, siendo meticulosos a la hora de evaluar los

antecedentes del candidato y contando así con datos que respalden la elección del trabajador. (Mondy, 2010)

Una selección cuidadosa responderá por lo tanto, al deseo de evitar las consecuencias legales que pudiera tener el hecho de contratar a un trabajador que pudiera poner en peligro a los demás. (Dessler, 2001)

A su vez, si bien es verdad que en muchas ocasiones se produce discriminación en el proceso de selección a individuos provenientes de minorías, se hace preciso considerar también los intereses de todas aquellas personas que no cuentan con antecedentes penales. Estos también pueden estar necesitando acceder a un trabajo y hasta podrían considerar que el hecho de contar con buena conducta sea un aspecto positivo por el cual recibir cierto mérito. En tal sentido, si el cumplir con la ley y haber luchado siempre por tener una conducta inmaculada no aporta ninguna ventaja, entonces ¿Qué mérito tiene continuar con dicha posición? (Larrauri y Jacobs, 2011)

## **Integración del candidato a la empresa**

Los recursos humanos son considerados fundamentales frente a otros tipos de recursos con que se cuentan en las empresas, no solo por razones oncológicas, sino más bien por ser el único capaz de poder utilizar a los otros.

Teniendo en cuenta dicha importancia, es que los mismos son incorporados a la empresa luego de dar por finalizado un proceso de selección en el cual son considerados a priori como los más indicados para ocupar la vacante, teniendo en cuenta sus conocimientos, aptitudes y competencias. En tal sentido, se entiende que los más aptos serán quienes ofrezcan un valor agregado a la organización respecto al resto de los candidatos.

En virtud de ello, y considerando el esfuerzo que requiere este proceso hasta alcanzar la persona que más se adapte a las necesidades del puesto, tanto por los recursos como por el tiempo que implica, es que resulta imprescindible cuidar la integración de los nuevos colaboradores a la organización para lograr una correcta adaptación de los mismos.

Esta primera etapa tiene una gran influencia en el individuo, contribuyendo en gran medida a su comportamiento futuro; y sumado a ello, la persona suele contar en sus primeros momentos con una posición flexible y receptiva que le implica una mayor predisposición para la adaptación a lo nuevo.

A su vez, en esta instancia el nuevo colaborador comienza a buscar su status en la organización y a definir el rol específico que lo representa a través del conocimiento del entorno que va realizando. También colabora en este proceso el hecho de comenzar a contrastar sus propias expectativas con las de su nuevo grupo y de identificar las responsabilidades de su accionar.

Sin dudas, en virtud de ello, resulta necesario el desarrollo de un plan de integración capaz de acompañar al individuo y dar respuesta a las expectativas, temores y dudas que el mismo pueda experimentar en sus inicios, facilitando así la articulación y armonización del candidato al grupo social del que será parte, de una forma adecuada. (Oltra Comorera, 2005)

De esta manera, como indica Reyes Ponce (2005):

Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato; por la selección se toman de los candidatos a los buenos candidatos solamente; por la introducción se hace del buen candidato un empleado; y por el desarrollo, se hace del empleado o trabajador, un buen empleado (p. 262).

Como se puede observar entonces, para lograr que un buen candidato se transforme en un empleado, es que se recurre al plan de inducción como herramienta que favorece la integración del mismo al contexto extraño en el cual debe empezar a desarrollarse. Este paso, aunque no sea tan tenido en cuenta, permite a la empresa transmitir su atención, dedicación y preocupación al candidato, demostrando que no representa un elemento más sino que por lo contrario, es importante para el desarrollo de la misma (Acosta, Fernández y Mollón, 2002).

## Reinserción laboral

Tal como menciona Goffman (1961), la cárcel constituye un espacio que trae aparejado una distancia notable entre las personas que permanecen en libertad y aquellas que deben alojarse en ella tras el cumplimiento de una determinada condena. Allí, un grupo de individuos que se encuentran en una situación similar comparten su día a día mientras permanecen aislados de la sociedad. Todos los aspectos de sus vidas obedecen a una rutina que se ve preestablecida y a un control permanente a cargo de las autoridades.

En función de ello, siguiendo a Marcuello y Gracaía (2011) se puede advertir que es necesario comprender que:

La prisión, por su propia dinámica, genera una inevitable fractura social que, al menos, pasa por la separación traumática del sujeto de su entorno, para integrarse forzosamente en un contexto social mucho más difícil y heterogéneo; agravando, en la mayoría de los casos, la propia problemática personal de los reclusos a partir de su ingreso en prisión (p. 57)

Por lo tanto, se generan secuelas importantes en el individuo que afectan indudablemente su capacidad para reinsertarse al medio social.

Si bien en los últimos años el término “reinserción” se comenzó a utilizar con mayor frecuencia en la sociedad, su significado no resulta del todo claro o unívoco, sino que depende en muchas ocasiones de quien lo enuncia. Es por ello que se buscará en primer lugar clarificar dicho concepto para poder ahondar en la reinserción laboral de ex convictos.

Así, en términos generales, la reinserción alude a la acción de volver a insertar a una determinada persona al orden social legal del cual estaba marginada y en el que todos aquellos que forman parte de la comunidad se relacionan entre sí. Es decir, este término toma como base el hecho de que el individuo se encontraba inserto en su ambiente antes de ser privado de su libertad.

Dicho concepto implica a su vez, un proceso dinámico y bidireccional a través del cual existe un individuo que luego de cumplir una condena tras las rejas por haber infringido la ley vuelve a la sociedad libre, y por otro lado, una sociedad que además de

aceptarlo, facilita dicho proceso promoviendo prestaciones sociales y diferentes medios a través de los cuales los ex convictos puedan regresar a la comunidad de manera armoniosa. Abarca entonces, tanto el sentido social del proceso de inserción como también los procedimientos, personas y herramientas que facilitan el mismo. (Villagra & Viano, 2008)

En función de ello, resulta importante comprender y clarificar que las dificultades que experimenta el individuo al recobrar su libertad, no solo lo afectan a él, sino que recaen también en la sociedad, la cual posee parte de la responsabilidad en este proceso de reinserción y debe preocuparse por recibirlo en su seno devolviéndole los derechos que había perdido. (Peñañiel Valla, 2013)

Con respecto a la reinserción social, tal como la define la Unidad de Investigación Criminológica de Chile, (citada en Díaz Molina, 2013), podría entenderse como “un proceso que resulta en la decisión del condenado de no volver a delinquir, el potenciamiento de sus capacidades personales y, el otorgamiento de oportunidades de subsistencia por parte de la sociedad, luego del cumplimiento de su condena” (p. 27). La reinserción laboral, por su parte, se entiende en función del acceso de los liberados en el mercado laboral y su participación en el mismo.

Al intentar ahondar en la vivencia de este proceso desde la posición de aquellas personas que han estado presas, poca bibliografía existe al respecto. Los datos estadísticos son vagos y demuestran la falta de interés que existe en la sociedad por conocer acerca de lo que estas personas viven y atraviesan al dejar de estar bajo la tutela del sistema penitenciario (Martínez Cívico, 2013). Es por ello, que se recurrirá a antecedentes tanto nacionales como internacionales, los cuales permitirán profundizar en la misma.

Tal como establece Martínez Cívico (2013), el mercado laboral no ofrece iguales oportunidades a todas las personas; lo cual se debe en muchas ocasiones debido a prejuicios o estigmas asociados a ellos por la sociedad. Sin dudas, es un problema complejo teniendo en cuenta la importancia del trabajo en la vida los individuos, como factor que les provee de ingresos para sus vidas y autonomía. Éste es, aunque no se reconozca en profundidad, “una de las herramientas más importantes para lograr la resocialización de las personas que han estado privadas de la libertad”.

A pesar de ello, la posibilidad de que estos programas sean verdaderamente efectivos se ve influida por la existencia o no de una adecuada identificación de las necesidades de cada individuo, la extensión inmediata de una oferta de participación cuando salen de la cárcel y el soporte y seguimiento por parte de la comunidad durante un periodo de al menos seis meses. (Petersilia, 2000)

Particularmente, resulta indispensable el conocimiento de las necesidades puntuales de cada individuo debido a que los efectos que las condenas tienen en las personas exceden en gran medida a los que corresponden a la propia sanción, afectando además su salud tanto física como mental, sus vínculos familiares y las posibilidades de lograr una buena reinserción en la sociedad una vez adquirida la libertad. Más aún, estos efectos difieren según cómo haya sido la condena a la cual el individuo estuvo expuesto como así también la duración de las mismas.

Por su parte, se debe conocer en detalle la población penal para poder plantear propuestas acordes a la misma. Esta suele estar compuesta en un gran número por hombres jóvenes que en su mayoría cuentan con inestabilidad laboral y no han terminado sus estudios; muchos de ellos provenientes de una clase social baja y con un alto consumo de drogas. Así mismo, estudios realizados en base a la presente temática, muestran que las necesidades de estas personas, lejos de modificarse en su estadía en la cárcel, se ven agravadas fruto del contexto al cual son sometidos. Se podría brindar en tal sentido, apoyo psicológico para poder reintegrarse en su ambiente, ayuda para conseguir un medio lícito de obtención de dinero, atención médica, orientación jurídica y requerimientos habitacionales entre otros (Villagra y Viano, 2008).

La reinserción laboral a su vez resulta más dificultosa, tal como establece Khair (2012), en aquellos individuos reincidentes o quienes cuentan con largos periodos tras las rejas. Esto se debe a que seguramente los mismos se adaptarán con mayor facilidad al sistema penitenciario e irán perdiendo a lo largo del tiempo la actitud positiva de querer colaborar en su proceso de reinserción. Estos en muchas ocasiones terminan viviendo durante más tiempo dentro de la cárcel que en sus propios hogares, lo cual les brinda una desvinculación con la sociedad tan grande como para eliminar todo deseo de querer cambiar y cooperar en el proceso de inserción.

En relación a ello, sin considerar la dificultad que implica, se debe trabajar con el objetivo de fortalecer el proceso de reinserción laboral de los ex convictos, teniendo

en cuenta que el empleo es uno de los únicos elementos que permite al individuo incorporarse nuevamente a la sociedad de una manera eficiente (Villagra y Viano, 2008). Este resulta en un hecho indispensable ya que la falta de trabajo legítimo en los ex convictos trae sin dudas como consecuencia la tendencia a reincidir en los delitos cometidos con anterioridad (Larrauri & Jacobs, 2011). Por lo tanto, se debe tener en cuenta que muchos de ellos han ingresado al sistema penitenciario a causa de robar por necesidad; y si bien no es un acto que merezca justificación alguna, puede volver a ser la causa de un delito. Ante la falta de trabajo y de medios concretos para sostenerse, sin dudas el individuo encontrará otro camino para poder satisfacer sus necesidades básicas, como puede ser el robo. (Peñañiel Valla, 2013)

Tal como se advierte pareciera ser un ciclo que no tiene fin como si los antecedentes penales tuvieran su sello en las personas que permaneciera para siempre. Así, si contratamos a un ex convicto corremos riesgo en nuestras empresas, mientras que si no le damos una oportunidad, es probable que vuelva a delinquir. Cómo se debe proceder entonces, es un cuestionamiento difícil de abordar.

Lo que si se puede definir, tal como menciona Peñañiel Valla (2013), es que la reinserción laboral debería poder cumplir con los objetivos que se mencionan a continuación, los cuales contribuyen tanto al beneficio de quien ha alcanzado la libertad como de la sociedad en sí misma. Estos son:

- Brindar formación que permita a los reclusos su posible reinserción laboral, como así también facilitar técnicas que los ayuden en la búsqueda de trabajo y el proceso de selección.
- Fomentar y crear relaciones con diversas instituciones para lograr llevar adelante programas que permitan a los ex convictos acceder a puestos reales de trabajo
- Acompañar a los reclusos buscando que los mismos aumenten su seguridad y autoestima
- Ayudar a que los reclusos desarrollen habilidades sociales que les permitan desenvolverse en la vida social de manera armoniosa.

## Dificultades en la reinserción laboral

A continuación se mencionarán muchas de las dificultades que se encuentran en el proceso de reinserción laboral de ex convictos.

### ❖ Antecedentes penales

En nuestro país, el hecho de registrar Antecedentes Penales constituye un gran obstáculo para la obtención de un empleo, tanto en la Administración Pública como en el sector privado. En el primer caso, existe una regulación específica que impide la contratación de personas que contengan cualquier tipo de antecedente. Mientras que, en el sector privado queda librado al criterio de las empresas ya que no existe una reglamentación específica al respecto; si bien no es común que estos accedan fácilmente al puesto.

Esta información es almacenada por el Registro de Antecedentes Penales de la Nación, el cual a su vez puede ser juzgado por la amplitud del alcance que tiene dicha información. En este sentido, la entidad brinda un certificado que contiene todos los datos correspondientes al legajo de la persona; hecho que afecta negativamente la primera presentación ante una organización y que se potencia aún más en momentos de crisis económicas (Carnevale, 2016).

A su vez, la realidad demuestra que tanto los antecedentes penales como la planilla prontorial en algunos casos, son exigidos habitualmente por los empleadores, convirtiéndose así en indispensable para llevar adelante un futuro laboral. Un trámite tan sencillo como éste, encubre así, una condena social para el individuo que pareciera permanecer para siempre. Como consecuencia, muchos empleadores se aprovechan del vacío normativo existente en esta materia, obstruyendo el acceso al trabajo de manera igualitaria (Ficcardi y Tejada, 2014).

Si bien parece insignificante el poder del mismo, tal como lo explica Pager (citado en Carnevale, 2016, p. 1) las posibilidades de reintegrarse en la sociedad que tiene el individuo disminuye aún más cuando este deba tolerar la publicidad de su condena cual si fuera una marca de por vida.

Aunque también es verdad que, como establece Jacobs (citado en Carnevale, 2016, p. 1), el hecho de mantener dicha información en secreto podría poner en peligro

a las personas y reducir en tal sentido la prevención, al estar en contacto con individuos que han demostrado con su conducta una tendencia al crimen.

#### ❖ Reticencias empresariales

Como menciona CIRE (citado en Martínez Cívico, 2013) “la inserción también se complica, en buena parte por la existencia de prejuicios sociales profundamente arraigados. Las empresas se muestran reticentes a ofrecer un contrato de trabajo por el rechazo que supone un internamiento penitenciario. Habitualmente se asocia a la conflictividad, ineptitud y bajo rendimiento laboral” (p.26).

Es así como, la existencia de miedos, prejuicios y estereotipos, junto a las diversas crisis económicas que a lo largo del tiempo fueron afectando a nuestro país, hacen que en muchas ocasiones las empresas cuenten con un gran abanico de posibilidades a la hora de elegir un candidato por las grandes cantidades de aspirantes presentes. Ese hecho sumado a la falta de experiencia y capacitación que por lo general tienen los ex convictos en virtud de haber permanecido durante un largo periodo tras las rejas, hace que sus posibilidades de acceso al empleo se reduzcan. (Martínez Cívico, 2013)

#### ❖ La salida de la cárcel

Por su parte, se encuentran las dificultades propias del momento en que se adquiere la libertad y se vuelve a la sociedad libre. Tal como lo indica Cabrera (2002) en su obra *Cárcel y Exclusión*:

La salida de la cárcel se ve envuelta en una pérdida de posibilidades de cara al empleo por efecto del estigma que implica la condición de ex presidiario, y también como consecuencia de la descualificación que acarrea el periodo de internamiento (p 35)

Al salir de la cárcel se pueden identificar tres principales necesidades de los ex reclusos: el entorno familiar, la vivienda y la posibilidad de acceder a un trabajo que les permita ganarse la vida.

En cuanto este último, la experiencia pone en evidencia que se alternan en ellos periodos de empleo con desempleo, y que en los casos de poder acceder a oportunidades de trabajo, estas suelen ser breves. Se puede advertir también que la reinserción de estos

individuos encuentra mayormente su lugar en trabajos considerados como de segmentos secundarios, es decir, aquellos de duración incierta y poco calificados. A su vez, suelen ser menos las posibilidades para quienes ya superaron los 50 años de edad, siendo los que mejores se insertan aquellos que se encuentran entre los 26 y 30 años. Sin dudas, aún más factible para las personas que cuenten con la ventaja de tener mayores estudios.

Frente a esto son pocos, sin dudas, los que logran seguridad y estabilidad en el mercado de trabajo. (Martínez Cívico, 2013)

### Los marginados

Finalmente, se hará mención a continuación de una de las consecuencias de no poder reinsertarse armoniosamente en el mercado laboral; la de comenzar a formar parte de un estado de marginación.

Como establece Martha Alles (2015), se debe reconocer que la marginación es un tema de gran importancia que requiere de especial atención en virtud de la influencia que tiene en la delincuencia, la criminalidad y otros problemas sociales.

Existen muchas personas que forman parte de este grupo; algunas de ellas con la capacidad de revertir la situación pero muchas otras imposibilitadas a modificar las condiciones en que se ven inmersas. Sin embargo, no es sencillo poder distinguir claramente las causas por las cuales sucede, a pesar de que en muchas ocasiones se vinculan a los siguientes factores:

- Falta de educación: La falta de educación es uno de los factores que mayor influencia tiene en la marginación laboral. La misma es determinada en gran parte por la situación de pobreza en la que viven muchos individuos; un contexto que dificulta tanto la formación humana como la falta de instrucción básica. A su vez, se encuentra íntimamente relacionada con la vivencia que cada uno tiene en el hogar en que vive y el medio en el que se encuentra inserto.
- Falta de motivación: Se debe considerar que existe también un colectivo de personas que se encuentra fuera del mercado laboral, no por discriminación ni por falta de capacidad, sino más bien por falta de interés. Al contar con los medios para vivir de una manera cómoda, muchas de estas personas deciden aprovechar la situación y no insertarse en el mundo del trabajo. Sin embargo,

estos casos no son los únicos ligados al factor de la falta de motivación. Se pueden incluir también a todas aquellas personas, que por lo contrario, al experimentar dificultades a la hora de intentar buscar un trabajo pierden las esperanzas de poder lograrlo.

- Obsolescencia de conocimientos o competencias: El hecho de no mantener los conocimientos técnicos, las capacidades y las actitudes actualizadas afecta la empleabilidad de un gran grupo de individuos.
- Desempleo prolongado: En último lugar, debemos mencionar este factor ya que sin importar las razones por las cuales una persona se mantiene fuera del mercado laboral por un largo periodo de tiempo, este hecho contribuye a la disminución de sus capacidades laborales y sin dudas afecta la posterior reinscripción y búsqueda de trabajo.

Particularmente en el caso de ex convictos, podemos observar cómo muchos de estos factores se dan con naturalidad, dificultando en gran medida sus posibilidades y experiencias una vez que alcanzan la libertad.

En tal sentido, se hace necesario definir el concepto de Exclusión social, el cual es el estado que alcanzan muchos de ellos en su intento por volver a iniciar su vida luego de un largo periodo tras las rejas. Tal como lo establece Castells (citada en Martínez Cívico, 2013) la exclusión social hace referencia al:

Proceso por el cual a ciertos individuos y grupos se les impide sistemáticamente el acceso a posiciones que les permitirían una subsistencia autónoma dentro de los niveles sociales determinados por las instituciones y valores en un contexto dado. Normalmente tal posición suele asociarse con la posibilidad de acceder a un trabajo remunerado relativamente regular al menos para un miembro de una unidad familiar estable. De hecho, la exclusión social es el proceso que descalifica a una persona como trabajador en el contexto del capitalismo (p. 3).

## El rol del profesional de Recursos Humanos

Desde la profesión de Recursos Humanos se busca administrar el trabajo de personas concretas; y en tal sentido, nunca debe sacrificarse la dignidad e importancia de cada una de ellas por las necesidades propias de la organización. Solo una cuidadosa atención a las necesidades de los empleados permite a la organización crecer y prosperar. (Werther & Davis, 2000)

Si bien esto resulta sencillo de ser enunciado, una de las tareas más difíciles para los profesionales de Recursos Humanos es poder delimitar el área que ocupa su actuación. Esto se debe principalmente a la multiplicidad de enfoques que presenta esta materia, como así también a los cambios sociales que se experimentan a medida que pasa el tiempo. A sí mismo, dicha multiplicidad es puesta en evidencia por la coexistencia de la empresa por un lado y la persona por el otro; ambos con realidades y deseos particulares muchas veces opuestos. (Jiménez, 2016)

Resulta más fácil en cambio, determinar este rol en otras profesiones como lo son los contadores públicos por ejemplo, quienes dejan el control ético de la práctica profesional en manos de un colegio certificado que se encarga de regular la misma. (Maristany, 2000) Sin embargo, en Recursos Humanos no se cuenta con este tipo de reglamentación y es por eso que si bien encontramos muchos profesionales competentes y buenos en su ámbito de actuación, también hay muchos otros que no cuentan con dichas características.

Es decir que si bien existen leyes que regulan el trabajo en cada país como por ejemplo la Ley de Contrato de Trabajo 20744 en la Argentina, no contamos con ningún material específico en relación a Recursos Humanos.

A su vez, se debe destacar que estas leyes suelen enunciarse con mucha energía en sus inicios promulgando restricciones al mercado laboral en favor de los trabajadores y particularmente la obligación de emplear a personas provenientes de determinados grupos de minorías; pero evidencian una gran dificultad al querer ser llevadas a la práctica. Muchas de ellas no se aplican o bien lo hacen de manera escasa generando un vacío legal que afecta a un gran número de trabajadores (Maristany, 2000). Este hecho ocurre por ejemplo con la discriminación en el proceso de selección. Puntualmente en tal caso, si bien la ley enuncia la prohibición entre los trabajadores de todo tipo de

discriminación, se puede observar que los ex convictos no se ven siempre beneficiados por el correspondiente artículo de la ley; y desde la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos, en muchas ocasiones se sigue el criterio de quien está a cargo del proceso, el cual decide con cierto grado de subjetividad cual es la persona más apta para ocupar el puesto.

Cada uno opta en tal sentido por la posición que cree mejor aunque esta no siempre concuerde con la que verdaderamente lo es. Sin embargo, es importante saber que una persona discriminada no es solo un candidato que quedó a mitad de camino en el proceso de selección porque no cumplía los requisitos que se exigían, sino principalmente una persona que permanece en la sociedad encontrando como única salida la agresión. Más aun en la actualidad, contando con tantos medios de comunicación, esta agresión se hace más evidente ya que los individuos pueden evidenciar que existen muchas posibilidades que se le están negando. Sumado a ello, el hecho de discriminar a ciertos individuos provenientes de minorías, tiene como consecuencia la pérdida de una gran parte del mercado laboral potencial, lo cual lleva a las organizaciones a desaprovechar posibles talentos y alternativas de empleo que podría disponer. (Maristany, 2000)

Como consecuencia, teniendo en cuenta la poca regulación y delimitación de su ámbito de actuación, es incierto el papel que cumplen los profesionales de Recursos Humanos en la reinserción laboral; y mucho más por lo tanto, en la reinserción laboral de ex convictos, ya que actualmente dicha temática se encuentra librada al libre juicio de los mismos. Ante ello, se propone un rol principal a desempeñar por los profesionales de esta materia; el cual es el de la Administración de la diversidad.

Este rol en conjunto con otros tres que son complementarios permiten a los profesionales actuar de una manera ética y comprometida con la sociedad, logrando involucrarse aun más con los resultados de sus acciones y los individuos que forman parte de ellas. Los mismos son:

- Promoción de la equidad
- Contención
- Agentes de cambio

## Administración la diversidad

¿Por qué decimos que uno de los roles de los profesionales de Recursos Humanos es administrar la diversidad?

La diversidad hace referencia a todas aquellas diferencias que puedan ser percibidas entre los individuos en virtud del sexo, la edad, la religión, la orientación sexual y el origen, entre otras cosas. Como menciona Thomas Roosevelt Jr. (citado en Mondy, 2010) las personas varían según estén o no afiliados a un sindicato, según la fecha en que se unieron a una determinada compañía y según las concesiones de las que son o no beneficiarias. Así se podrían mencionar muchos otros factores que diferencian a los individuos y la variedad entre ellos se hace entonces interminable. En virtud de ello, la administración de la diversidad no resulta tan simple como parece. Esta debería tener la suficiente amplitud para no dejar a nadie afuera y tal como lo establecen expertos en el tema, debería contar con encargados capaces de desarrollar apertura mental, conciencia cultural, aceptación y paciencia.

La administración de la diversidad consiste en tal sentido, en implementar una cultura inclusiva que permita percibir el valor del propio trabajo y lograr que los individuos que se integren a la organización puedan sentirse bien en su nuevo ambiente laboral, contribuyendo a que todos los empleados sean eficaces en la realización de su trabajo. Por lo tanto, a partir de las diferencias percibidas entre los trabajadores se busca aumentar la productividad y lograr el desarrollo continuo de las personas dentro de la organización.

Es importante reconocer que aquellos individuos que tengan características diferentes de los que forman parte de la corriente dominante, si bien aprenden, piensan y actúan de una manera distinta al resto, tienen mucho para aportar a la sociedad y en particular a las organizaciones. (Mondy, 2010) En tal sentido, es que se debería considerar a los ex convictos, quienes a pesar de contar con antecedentes penales que marcan los errores cometidos en sus pasados, cuentan en muchas ocasiones con características que podrían lograr un gran aporte a la sociedad; y por lo tanto, no deberían dejar de ser tenidos en cuenta por los actos cometidos, sino más bien ser considerados por sus propias capacidades y características.

Resulta necesario hablar de diversidad además, debido a que la mano de obra ha ido variando a lo largo del tiempo y aquellos individuos provenientes de grupos minoritarios han ido de a poco formando parte de la fuerza laboral. A pesar de que en relación a los ex reclusos no existen muchos avances, se puede contemplar por ejemplo el caso de cómo la mujer se ha incorporado al mercado laboral después de transcurrir un largo periodo de lucha.

Como consecuencia, es un hecho que representa un gran reto para la administración de recursos humanos en nuestro tiempo, ya que desde esta profesión se debe trabajar en busca de lograr cierta unanimidad en grupos de individuos cada vez mas diversificados.

Mientras que las organizaciones buscan aumentar la diversidad de sus trabajadores aprovechando las ventajas de una fuerza diversa de trabajo, se ven enfrentados a sistemas tradicionales que buscan la semejanza entre sus miembros. Este hecho significa que por lo general las empresas incorporan y apoyan el crecimiento de trabajadores que en cierta forma encajan dentro del concepto que tienen de cómo debe actuar y pensar un individuo, eliminando así a aquellos que no cumplan con esa concepción.

Hablar entonces de administrar la diversidad, puede suponer para las empresas un gran desafío. Significaría para los profesionales de Recursos Humanos (en representación de sus organizaciones) buscar maximizar las ventajas de la diversidad tratando de eliminar todos aquellos prejuicios e inclinaciones que pudieran afectar a una fuerza diversa de trabajo. Así también, deberían trabajar para captar aquellos individuos de más talento y promover acciones para conservarlos en la organización, buscando fortalecer el apoyo de la empresa a la incorporación de grupos minoritarios. Este proceso implicaría una acción afirmativa, es decir una acción capaz de trascender la igualdad en las oportunidades de empleo; lo cual significaría que el profesional de Recursos Humanos sea capaz de realizar un esfuerzo extra para incluir a miembros de grupos minoritarios entre sus opciones de selección a la hora de contratar nuevo personal, como así también de considerarlos al momento de existir la posibilidad de un ascenso en la empresa. Dicha postura permitiría de tal forma, eliminar los efectos que tiene el pasado de una persona sobre el presente (Dessler, 2001).

Particularmente, es una situación que resulta de gran importancia en la reinserción laboral de ex convictos y pone en evidencia la necesidad de dejar a un lado los antecedentes y realizar un esfuerzo para lograr que los mismos no influyan en la decisión de contratar o no a cierto individuo. Implica ir más allá, tratando de salir del pensamiento común y de los prejuicios que vienen ligados a la cultura del país, en donde en virtud de la inseguridad que se evidencia en el día a día, parece inapropiado darle la oportunidad a una persona que cumplió una condena tras las rejas por el riesgo que podría implicar esta para la organización y los demás trabajadores.

Para poder lograrlo, tal como lo establecen Dalton, Hoyle y Watts (2007) se debe en primer lugar conocer el sistema de valores que tiene la empresa y determinar tanto las predisposiciones como los prejuicios existentes en pos de lograr involucrarse en la búsqueda de una cultura diversificada. Como así también, se debe trabajar en los siguientes aspectos, los cuales ayudarán a lograr una mejor administración de la diversidad:

- Necesidad de sentir empatía: Resulta importante poder conocer, ser sensible e involucrarse tanto en los pensamientos como en los sentimientos y experiencias de la otra persona; y para ello es necesario trabajar en la habilidad de la escucha activa, buscando percibir otros puntos de vista y otras necesidades de manera de poder comprender cuales son los valores que influyen en la relación con el otro y por qué estos perciben de una forma diferente.
- Necesidad de fomentar el dialogo interno positivo: Suele hablarse habitualmente de la existencia del Efecto Pigmalión, a través del cual los resultados que se obtienen están determinados por lo que se espera de ellos. En tal sentido, se debería pensar que realmente se puede comprender a la gente y no caer en los pensamientos negativos. Esto ayudará a respetarse a uno mismo y a respetar a los demás.
- Dignidad y respeto: Se debe comprender que si bien por lo general se busca establecer relaciones honestas y auténticas, puede ocurrir que el otro no comprenda el significado de dignidad y respeto de la misma forma que lo hace uno. Por lo tanto, se debe averiguar acerca de ello y tratarlo como espera que lo trate, sin que este hecho implique el adoptar o aceptar otros principios.

- Flexibilidad y ambigüedad: No todos observan la realidad de la misma manera y por lo tanto es necesario tener en cuenta este aspecto y analizar la situación con mucho cuidado antes de realizar una acción o emitir un comentario.
- Inclusión: Se deben utilizar acciones y un lenguaje apropiado según la persona que se trate, siempre procurando que dicha elección abarque a los otros.
- Diferencias del estilo de trabajador: Teniendo en cuenta que los individuos poseen diferentes estilos a la hora de trabajar en función de la percepción del tiempo y de las prioridades de cada uno, se debe respetar estas diferencias y concentrarse más en los objetivos que en el proceso utilizado para lograrlo.

Finalmente, siguiendo a Bonache y Cabrera (2006), se puede decir que la existencia de un mundo global ha transformado a la gestión de la diversidad en una ventaja competitiva en la cual se debe trabajar; y para poder implementarla hay diversas alternativas que se pueden utilizar, tales como:

- Políticas de administración de la diversidad: En primer lugar, a la hora de comenzar con la gestión de la diversidad en una empresa, se deben establecer políticas de Recursos Humanos que respondan ante las demandas de un grupo de trabajo con tales características. Para ello, la organización necesita tener en claro cuál será su postura frente a esta temática y dejarlo por sentado, de manera que luego pueda transmitirse a cada uno de los miembros.
- Formación: En este caso la formación consiste en que los miembros de la organización tengan conocimiento acerca del valor de la diversidad y de las políticas que se busquen implementar en relación a dicha temática. Este paso resulta de gran importancia ya que para poder comprender los valores y conductas de los demás se debe comenzar por comprender las propias, reconociendo la propia identidad cultural y estilo.
- Liderazgo: Para poder lograr implementar las políticas y formar a cada uno de los trabajadores en cuanto a la diversidad, es indispensable contar con una cultura que respalde todo este trabajo, y más aun con directivos capaces de

contagiarla a los demás. Sin dudas estas personas deben valorar las diferencias y tener esta concepción internalizada en su conducta y actitudes.

### Promoción de la Equidad

Como un rol complementario se establece la promoción de la equidad; y para poder comprenderla es necesario primero definir lo que esta significa.

La equidad corresponde a la percepción de justicia que se tiene frente a las decisiones tomadas en materia de Recursos Humanos como también frente a los procedimientos utilizados para llegar a cada una de ellas.

La percepción de la equidad puede analizarse desde el lugar del trabajador o bien desde la perspectiva de la organización. En el primer caso, puede utilizarse para ello tanto un estudio de actitudes como un análisis de las quejas de los empleados respecto a la diversidad. Mientras que, al volcarse hacia la organización, se puede recurrir al estudio de la percepción que tienen los trabajadores sobre la empresa, teniendo en cuenta por ejemplo si estos consideran que es un buen lugar para trabajar y desarrollarse; o bien analizando cual es la relación entre el número de individuos pertenecientes a grupos minoritarios que trabajan en la organización y los que se encuentran en el mercado laboral (Milkovich y Boudreau, 1991).

Resulta importante tener en cuenta la percepción de justicia que se tiene frente a los procesos de Recursos Humanos de una empresa, ya que esta reflejará sin dudas la posición que adopta la organización en relación a una temática en particular. Es decir, que probablemente si percibimos que existe discriminación en el proceso de selección, nuestra percepción será que no hay equidad en el mismo; y viceversa.

Por lo tanto, este factor tendrá una gran influencia en la administración de la diversidad, siendo indispensable la promoción de políticas de Recursos Humanos que sean lo más justas posibles. En tal sentido, resulta importante comprender que si los trabajadores no perciben que exista equidad en los procedimientos, no podrán transmitirlo a los demás; y por consiguiente, los miembros de grupos minoritarios percibirán a una organización que no es capaz de incluirlos y tratarlos de igual manera que a otros candidatos.

## Contención

Se puede mencionar asimismo un rol que ha ido surgiendo a lo largo de los años fruto de un cambiante contexto social en el que se vio inmerso el país; este es el de la contención. ¿Pero a qué se refiere este rol? Se podría decir que se encuentra situado entre medio del rol del empleado, a través del cual busca acompañar a los mismos, y el rol del socio estratégico, que lo lleva a luchar por alcanzar la estrategia de la organización; todo esto, sin involucrar sus propios sentimientos en su actuar ya que el mismo es un empleado (Alles M., 2005).

En este sentido, desde el rol de la contención, el profesional de Recursos Humanos deberá percibir a los candidatos como personas que forman parte del proceso de selección por su necesidad y deseo de trabajar y desarrollarse en el mercado laboral. Deberán comprender para ello la importancia que tiene el trabajo en la vida de los individuos; y teniendo en cuenta que la posibilidad de incorporarse a la organización no es para todos sino para un determinado número de individuos, poder contenerlos en ese proceso. Al comprender así que la decisión de contratar o no a un individuo no es una mera respuesta sino que afecta todo el contexto de dicha persona, se puede trabajar en ello para que aquellos que no resulten elegidos se vean contenidos por el sistema y no víctima de un proceso de discriminación.

## Agentes de cambio

Finalmente, es importante que estos se desempeñen como agentes de cambio, viéndolo a este como una oportunidad y como una fuente para crear valor.

Existen tres tipos de cambios que se pueden abordar entre los cuales se encuentran la iniciativa al cambio, la cual consiste en llevar a cabo nuevos procedimientos, programas o proyectos, los cambios de proceso y los cambios culturales. Estos forman parte de un rol que sin dudas debería despertar en los profesionales el deseo por trascender y mejorar cada vez más las políticas y procedimientos de Recursos Humanos (Alles M., 2005). En particular, debería despertar en ellos el deseo y el compromiso por buscar un proceso de selección que brinde iguales posibilidades a todos los individuos, fortaleciendo el compromiso social más allá de los intereses propios de la empresa.

De esta manera, los profesionales de Recursos Humanos deberían trabajar en pos de brindar una respuesta a los desafíos que presenta la sociedad desde una perspectiva tanto social como ética, colaborando a su vez en la disminución de las tensiones que las mismas pudieran generar en la empresa; lo cual es importante ya que las empresas que no utilicen sus recursos dentro de un marco ético podrían sufrir las consecuencias de diversas restricciones.

# Capítulo 3

## OBJETIVOS

## **Objetivos**

El proyecto de investigación aplicada que se desarrolla en el presente informe, persigue los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

- Analizar la reinserción laboral de ex convictos en empresas privadas de la ciudad de Córdoba.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los procesos de reclutamiento y selección de ex convictos existentes
- Describir la importancia que le brindan las empresas a la reinserción laboral de ex convictos
- Identificar la percepción de los compañeros de trabajo frente a la posibilidad de compartir e integrar en su espacio laboral a un ex convicto.
- Analizar la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos acerca de su rol en la reinserción laboral de ex convictos.

Capítulo 4  
METODOLOGÍA

## **Metodología**

Para poder realizar la presente investigación se llevó a cabo un análisis metodológico de tipo exploratorio. Es decir, aquel a través del cual se busca analizar un problema de investigación que no ha sido muy estudiado o que presenta ciertas dudas, ya sea porque las ideas que existen son vagas en relación al problema de estudio o bien porque se busca analizarlo desde otra perspectiva. Más aún, no suelen constituirse como un fin en sí mismo sino que por lo general buscan identificar áreas y situaciones de estudio que forman un punto de partida para investigaciones futuras más elaboradas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Con el fin de abarcar la información necesaria para cumplir con los objetivos detallados anteriormente, se decidió dividir el análisis en dos partes.

En primer lugar, se recurrió al contacto de referentes del ámbito de Recursos Humanos, quienes brindaron su visión acerca de la presente temática, ahondando en el rol que los mismos cumplen en la reinserción laboral de ex convictos, como así también, en los procesos de selección de personal existentes en sus empresas y la importancia que le brindan a la presente temática.

Por otro lado, se contactó a un grupo de personas que se encuentra actualmente inserto en el mercado laboral, con el fin de conocer su perspectiva frente a la posibilidad de compartir e integrar en su espacio laboral a un individuo que ha sido anteriormente privado de su libertad.

## **Participantes**

En cuanto a los participantes, se recurrió a muestras no probabilísticas, es decir, aquellas en las cuales la elección de los elementos está dada por causas relacionadas a quien hace la muestra o bien a las características propias de la investigación que se está llevando a cabo (Hernández Sampieri et al., 2014) y por lo tanto, no responden al requisito de aleatoriedad.

En el primer caso, la población estaba conformada por todos los profesionales de Recursos Humanos de la ciudad de Córdoba que se encuentran actualmente trabajando en el ámbito de la Selección de personal. Sin embargo, al no poder acceder a todos ellos se recurrió a una muestra de expertos, la cual implicaba la opinión de los mismos

en relación al proceso de selección de ex convictos (Hernández Sampieri et al., 2014). Estaba compuesta por un grupo de 10 Licenciados en Recursos Humanos, cuatro de ellos correspondientes a consultoras y cuatro de ellos que se desempeñan en el área de Recursos Humanos de una empresa.

Por su parte, en el segundo caso, se contactó a una muestra de 200 personas que se encuentran actualmente insertas en el mercado laboral de la ciudad de Córdoba. Para ello se utilizó un muestreo por conveniencia a través del cual se seleccionan de manera arbitraria las unidades de la muestra de acuerdo a su fácil disponibilidad (Scribano, 2007). El 37% de individuos obtenidos a través del mismo correspondía a personas del sexo masculino, mientras que el 67% restante estaba comprendido por mujeres; y con respecto al ámbito profesional del cual formaban parte, podemos decir que el 61% de ellos ocupaban puestos administrativos, 24% puestos del ámbito de los Recursos Humanos y el 15% puestos operativos.

### **Materiales e Instrumentos**

En relación a los materiales e instrumentos utilizados para recolectar la información necesaria, se recurrió a la utilización de la entrevista semi-estructurada y la encuesta, las cuales se aplicaron a fuentes primarias que permitieron obtener información directa, es decir, de primera mano y desde el lugar de los hechos.

La entrevista semi-estructurada es aquella en la cual se sigue una guía de preguntas específicas pero el entrevistador cuenta con la libertad necesaria para incluir nuevas preguntas que le permitan precisar sobre algunos conceptos (Hernández Sampieri et al., 2014). A través de ella, se pudo profundizar sobre el tema en cuestión, pudiendo obtener detalles acerca de la situación, a través del contacto directo con las fuentes de información (Bernal, 2010) En el Anexo N°1 se podrán observar las guías de preguntas utilizadas en función de ello.

En el caso de la encuesta, la misma contenía preguntas tanto cerradas como abiertas que permitieron un mayor acercamiento a la perspectiva de cada uno de los trabajadores que participó en la misma. Fueron distribuidas y publicadas a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales permitiendo que las personas pudieran acceder de forma voluntaria y heterogénea, y buscando que fuera lo más

representativa posible. En el Anexo N°2 se puede encontrar el cuestionario utilizado para tal fin.

### **Procedimiento y Análisis de datos**

Con respecto al análisis de datos, éste fue de carácter cualitativo, el cual llevó a “examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que lo rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández Sampieri et al., 2014, pág. 358)

Este tipo de análisis permitió comprender los fenómenos a partir de la perspectiva de los participantes (Hernández Sampieri et al., 2014) y tuvo la característica de ser exploratorio.

#### Recolección de datos

La primera etapa de la recolección de datos se centró en la planificación y organización de este proceso, lo cual implicó por un lado, preparar los instrumentos que se iban a utilizar para obtener la información necesaria; y por otro lado, contactarse con los encargados de Recursos Humanos, para pactar el día, horario y lugar en el que se iba a realizar cada una de las entrevistas.

La segunda parte, correspondía entonces a las entrevistas y encuestas propiamente dichas.

En el primer caso, consistieron en reuniones con los profesionales en las cuales se le informaba en principio cuales eran las características de la entrevista, enunciando los objetivos de la investigación y el anonimato que tendrían las respuestas; para luego pasar a las preguntas correspondientes. Cada una de ellas duró aproximadamente media hora y fue grabada, con el consentimiento de los participantes, con el fin de facilitar el posterior análisis de las mismas.

Por otro lado, se realizó la difusión de la encuesta a través de diferentes medios de comunicación y redes sociales como Whatsapp, Facebook y LinkedIn

#### Análisis de datos

El análisis de datos cualitativos consistió principalmente en brindarles una estructura a los datos que se recibieron de las entrevistas y las encuestas. Estos

provenían de narraciones auditivas de los participantes como así también de cuestionarios mas estructurados; y por lo tanto, suponía la existencia de un caudal de información muy variado.

Para poder lograr el análisis, se comenzó pasando en limpio las respuestas adquiridas y se volvieron a revisar las mismas, pudiendo refrescar aquella información y ordenarla según ciertas categorías de análisis. En el caso puntual de los cuestionarios, se pudo sacar algunas métricas en las preguntas que lo permitían.

Se procedió entonces a la creación de categorías que nos permitieran organizar la información obtenida en relación con el fenómeno que está bajo investigación; y a su vez, a la definición de códigos que identificaran a aquellas categorías que surgían de la comparación constante de las unidades de análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

### Ficha técnica

A continuación podemos observar la ficha técnica correspondiente a la investigación.

Tabla 1: Ficha técnica correspondiente a la metodología utilizada en la investigación

<b>Tipo de estudio</b>	Exploratorio	
<b>Metodología utilizada</b>	Cualitativo	
<b>Técnica</b>	Entrevistas	Encuestas
<b>Instrumentos</b>	Guía de pautas	Cuestionario
<b>Población</b>	Profesionales de RRHH dedicados a la Selección de Personal en la ciudad de Córdoba	Personas que se encuentran actualmente insertas en el mercado laboral en la ciudad de Córdoba
<b>Criterio muestral</b>	No probabilístico – De expertos	No probabilístico por conveniencia
<b>Muestra</b>	10 casos	200 casos

**Capítulo 5**  
**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E**  
**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

## **Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados**

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de diez entrevistas realizadas a profesionales de Recursos Humanos en la ciudad de Córdoba. A través de estas se buscó indagar acerca de tres categorías que permiten ahondar en el análisis de la reinserción laboral de ex convictos, las cuales se pueden ver a continuación:

- Importancia que le brindan las empresas a la reinserción laboral de ex convictos
- Procesos de selección de personal de ex convictos existentes en la actualidad
- Perspectiva acerca del rol que tienen en la reinserción laboral de ex convictos

De esta manera, el análisis llevó a profundizar en las percepciones y evaluaciones que estos presentan en virtud de la reinserción de personas que han estado privadas de su libertad y se fue complementando con una cuarta categoría que corresponde a la percepción que por su parte tienen los compañeros de trabajo; información que se vio manifestada a través de los resultados obtenidos en la encuesta.

### **Importancia que le brindan las empresas a la reinserción laboral de ex convictos**

Al momento de consultar a los profesionales de Recursos Humanos, la totalidad de los mismos coincidió en que no se cuenta en sus empresas con políticas o procesos preparados para acompañar la reinserción laboral de ex convictos; y en tal sentido, es muy escasa la consideración que se tiene al respecto y el trabajo que se realiza puntualmente en pos de ello. La falta de conocimiento e interés en la presente temática se hace notable a lo largo de las entrevistas, manifestando claramente que se debería transitar un largo trecho para poder incluir a estas personas en el círculo de posibles candidatos. Sin embargo, el problema radica en que nadie inicia dicho proceso y por lo tanto, se vislumbra en un futuro muy lejano casi imposible de alcanzar. Esto demuestra una actitud reactiva por parte de las empresas, quienes a la hora de enfrentarse a estos candidatos hacen uso de criterios poco claros y definidos según el buen obrar de sus selectores.

A su vez, por el contrario a lo que se espera de parte de las organizaciones, se puede decir que más que un proceso para el acompañamiento, lo que si poseen es un sistema, rudimentario, pero un sistema al fin, de filtrado respecto al análisis de la conducta y sus antecedentes penales. Esto puede advertirse observando que al momento de realizar el reclutamiento se solicita tanto el certificado de buena conducta como así

también la búsqueda de referencias que permiten evacuar cualquier duda existente acerca del candidato. Se considera que en caso de existir una situación con tales características, se tendería a llevar a cabo un proceso más extenso con el fin de socavar aquellas dudas que pudieran existir.

En tal sentido, el 50% de los profesionales entrevistados manifestó que en sus procesos de selección los candidatos deben presentar este certificado, dando fe de que no cuentan en su haber con ningún tipo de antecedentes penales. Como se puede advertir, resulta ser parte de un procedimiento que, aunque no se encuentre explícito, termina formando parte de la Selección y mostrando que no se trabaja a favor de la inclusión de grupos minoritarios ni se busca una buena administración de la diversidad. En lugar de ello, la existencia de un delito no es un hecho que pase por alto sino que por lo contrario da lugar a un profundo análisis y en la mayoría de los casos significa un limitante a la hora de ingresar a la empresa.

Por lo contrario, en caso de presentarse una instancia con estas características, los profesionales se ven inducidos a buscar profundidad y analizar las situaciones con mayor detalle, lo cual en ocasiones no caracteriza su forma de proceder con otros aspectos. No se considera entonces como un hecho que pudiera pasar por desapercibido sino más bien un limitante que se hace visible a través del certificado de buena conducta.

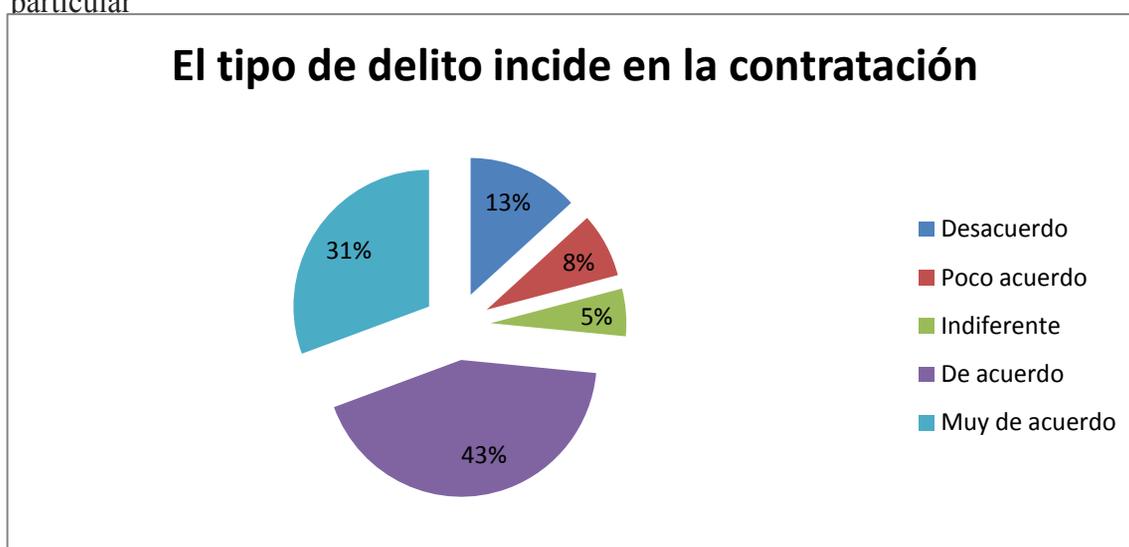
El profesional se apoya en estos artefactos de la gestión para poder desligarse de la toma de decisión de un tema crítico, eludiendo así la responsabilidad, el protagonismo y la intervención que debería asumir. Como consecuencia, la estipulación o la asignación de la culpabilidad y responsabilidad de los hechos pasa a ser exclusivamente de los candidatos y la decisión de excluirlos es específicamente de la empresa; mientras ellos se posicionan simplemente como un elemento mediador que carece de capacidad intervencionista para modificar o transformar la realidad. Desde esta perspectiva entonces, se puede decir que los profesionales demuestran un abordaje de la práctica de reclutamiento y selección desde un rol operativo y de servicio.

A su vez, frente a esta situación, las manifestaciones evidencian que la inclusión a la organización de una persona que ha sido privada de su libertad resulta un hecho que pone en riesgo a la empresa o por lo menos resulta ser así en la percepción de los

profesionales, quienes hacen uso de este tipo de herramientas como un medio para salvaguardar la seguridad de los trabajadores. Etiquetan así, desde un principio, como peligrosos a quienes han cometido un delito y fortalecen la correlación existente entre los comportamientos delictivos y los procesos de exclusión social aunque los mismos no sean conscientes de ello. Consideran por lo tanto que resulta difícil confiar en el arrepentimiento de los mismos mas allá de que hayan cumplido con sus condenas.

Como se puede advertir, se clarifica cada vez más la falta de importancia que le brindan las empresas a la reinserción laboral de ex convictos y se hace evidente que las mismas optan por los procedimientos y las personas que a priori no parezcan ser posibles fuentes de problemas. Por lo tanto, se expresa ya a nivel general la falta de involucramiento y la despersonalización existente por parte del mercado laboral. Puntualmente los selectores, advirtiendo en este sentido que no son ellos quienes tienen la decisión final respecto a la incorporación de un ex convicto a la empresa. Existen diversos factores que influirán en ese tipo de situaciones como el tipo de delito cometido, mas allá de que el hecho propio de haber sufrido una condena no sea bien considerado.

Este punto se complementa en gran medida por la opinión de los compañeros de trabajo quienes aseguran en un 60% que la contratación de un ex convicto dependerá del tipo de delito que el mismo haya cometido; extendiéndose tal percepción y búsqueda de seguridad a todo el ámbito organizacional, sin permitir evaluar a priori la situación particular



Fuente: Elaboración propia

A su vez, los profesionales manifestaron que ante la existencia de dos candidatos con igual formación y experiencia pero con el hecho distintivo de que uno de ellos posee antecedentes penales, seguramente optarían por quien no cuenta con dicha característica. Podría ser por miedo, prejuicios o bien falta de conocimiento, pero al fin y al cabo resulta en una decisión subjetiva frente a una búsqueda. En muchas ocasiones, puede que la otra persona fuera realmente un mejor candidato para ocupar la vacante de la cual se trate, sin embargo en otros, se podría estar descuidando ciertos criterios importantes por el solo hecho de haber estado preso. Si bien en determinadas oportunidades será real el hecho de que no cuentan con las aptitudes y los conocimientos necesarios para ocupar la vacante e incluso presentan falencias que a personas sin antecedentes les resulta difícil de superar; es verdad que en muchas otras circunstancias podrían estarse descuidando ciertos criterios importantes por el solo hecho de haber estado preso.

Es decir que si se considera la carencia de una metodología específica para el acompañamiento de estos tipos de perfiles y a esto se le suma que se le exigen requisitos y certificados de buena conducta, el resultado no da lugar a dudas y manifiesta claramente que las empresas en cuanto a su filosofía más que acompañar lo que realizan es una evaluación para filtrar y excluir.

Esta posición se ve fortalecida además por la falta de conocimiento e información respecto a la inserción en el ámbito laboral de quienes han cumplido una condena en prisión. El no contar con información a priori acerca de la situación, trae sin dudas la opción directa al no, al representar esta opción una mayor seguridad para el selector, evitando el riesgo de lo desconocido; y sin dudas son decisiones como estas las que favorecen la actitud de exclusión de la cual se estuvo hablando.

La Administración de la diversidad parece así un hecho deseable para la Responsabilidad Social Empresaria pero poco tenida en cuenta hoy en día en las organizaciones, quienes encuentran una gran dificultad, en los casos en que lo intentan, al hacerla propia en el día a día. Esta requiere sin dudas de una cultura que fuera capaz de acompañar la integración de candidatos provenientes de grupos minoritarios a la empresa.

## **Procesos de selección de personal de ex convictos existentes en la actualidad**

En función de la falta de importancia que se mencionó anteriormente, se puede advertir que no existen procesos de selección de personal establecidos para poder lograr la reinserción laboral de aquellas personas que han estado privadas de su libertad.

En tal sentido, se buscó analizar en su lugar, la percepción que tienen los profesionales frente a la posibilidad de incorporar a ex convictos como así también los obstáculos que interfieren en dicho proceso; dos aspectos que permiten vislumbrar la forma en que las empresas actualmente proceden ante situaciones con estas características.

### ➤ Percepción acerca de la posibilidad de incorporar a un ex convicto

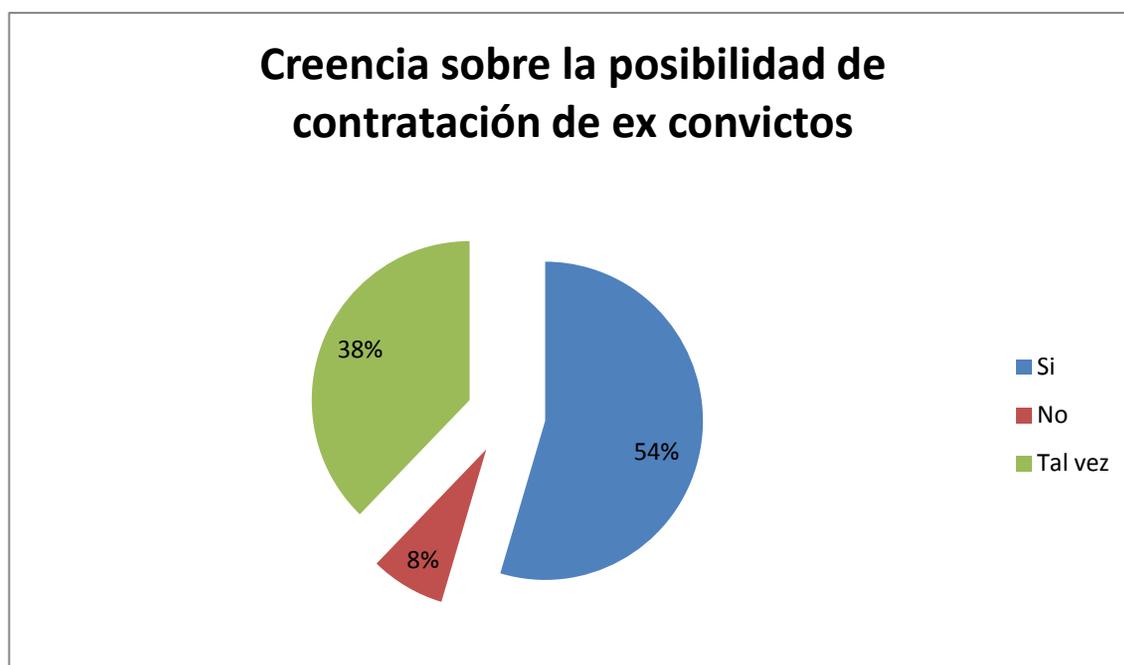
En primer lugar, se puede vislumbrar que la posición inicial que evidencian los entrevistados ante la posibilidad de incorporar a una persona que ha estado privada de su libertad se ve influida en gran medida por prejuicios y miedos que resultan difícil de eliminar a la hora de tomar una decisión.

Se puede observar así mismo, que la contratación de una persona que ha cumplido una condena tras las rejas resulta un tanto compleja e impersonal; y los profesionales, si bien se consideran influidos por una gran variedad de cuestiones que se detallarán a continuación, tampoco trabajan para encontrar una solución a las mismas y en su lugar lo utilizan como una justificación de su accionar.

En tal sentido, se puede decir que se consiguieron opiniones muy variadas en relación a este aspecto, que van desde la no inclusión de estas personas en los procesos de selección hasta la posible consideración de estos candidatos, a pesar de ser esta última muy poco visible.

Tal es así, que la mayoría de los entrevistados da cuenta de una posición negativa frente a la contratación de individuos que han experimentado un paso por la cárcel. Estos no ven la posibilidad de detenerse a pensar acerca de la presente temática y adquieren una actitud un tanto desinteresada que se fundamenta en algunos casos en la mera dificultad que acarrea este tipo de situaciones y en la comodidad de mantener sus procesos actuales evitando un mayor esfuerzo. Sin embargo, esta opinión no concuerda en ocasiones con la percepción de los compañeros de trabajo, quienes en su mayoría

consideran que es posible la incorporación de un ex convicto a la organización y les gustaría que fuera así.



Fuente: Elaboración propia

De ellos a su vez, quienes actualmente ocupan puestos en el área de Recursos Humanos, opinan en un 49% que es posible esta inserción, en un 8% que no resulta en una acción viable y en un 43% que la misma tal vez podría lograrse. Sin embargo, se hace necesario aclarar que quienes consideran que los ex convictos deberían poder formar parte de los procesos de selección, no manifiestan dicha opción de una manera segura y contundente. Esto se debe, a que consideran que puede lograrse en algunos casos dependiendo del tipo de delito cometido, en otros luego de haber transcurrido un largo y minucioso análisis, y más aún se encuentran quienes manifiestan que realmente les gustaría lograrlo pero no cuentan en sus empresas con una cultura y valores que sean capaces de acompañar una decisión de tal envergadura.

*“En primer lugar me aseguraría de que la persona esté en condiciones para ingresar en la compañía. En caso que no haya inconvenientes, mi actitud sería igual para esta persona como lo es para el resto de los que trabajan allí.”*

*“Sería una propuesta muy buena e interesante la de poder incorporar a un ex convicto a la empresa, pero soy consciente de que se tendría*

*que dar una bajada clara en los procesos de selección respecto a esto. Es decir, se debería buscar en primer lugar hacer que la integridad y la diversidad sean considerados como valores de la empresa, de manera que el individuo pueda integrarse sin que existan prejuicios”*

Por su parte, el 20% de aquellos trabajadores que se dedican al área de Recursos Humanos y respondieron la encuesta, manifestaron que la reinserción de estos individuos se podía llevar de la misma manera que con cualquier otro candidato que se presentase a una búsqueda y en tal sentido debían cumplir con el procedimiento que hoy en día existe en sus organizaciones. Si bien estos no conforman la mayoría, muestran que existe una cierta conciencia social respecto a la presente temática más allá de que finalmente logre o no cumplirse en sus empresas.

Puntualmente otros, advirtieron que estas situaciones deberían ser abordadas en conjunto con especialistas en el tema que puedan dar soporte desde otras áreas y contribuir a un eficaz proceso de selección de ex convictos, como así también con el aporte del Estado. En este último caso en ocasiones como el responsable de generar políticas y procesos capaces de dar una solución a la problemática y en otros como un ente capaz de responder frente a cualquier inconveniente que pudiera surgir al contratar a un ex convicto. Es decir, un gobierno que pudiera cumplir un cierto rol asegurador frente a las empresas, con el fin de evitar que cualquier riesgo o pérdida por querer colaborar recaiga solo sobre sus esfuerzos.

De esta manera, se comienza a evidenciar aquí que los selectores realmente aportan su opinión aunque la misma no se encuentre explícita; y dicha opinión, resulta en una decisión que por lo general se representa en la forma de un impedimento a la hora de buscar un trabajo. En relación a ellos, las manifestaciones ponen en evidencia un rol decisor por parte de los profesionales y no tanto mediador como ellos plantean. Por lo tanto, se considera que deberían poder hacerse responsables de este tipo de situaciones y buscar una mayor coherencia en su accionar.

A su vez, la falta de desarrollo de políticas capaces de formalizar el proceso de selección para candidatos provenientes de grupos minoritarios, se ve paralizada más aun por la rutina y los problemas propios del día a día que acaparan la atención de los profesionales y no les permiten analizar cuestiones como estas, las cuales a priori parecieran no tener relación directa con el negocio.

Más aun, brinda a los profesionales una cierta desconfianza que los lleva a realizar un profundo análisis y ahondar con el mayor detalle posible acerca del motivo y la gravedad de la condena para poder evitar cualquier riesgo en la contratación. También ponen en evidencia que les resulta complicado confiar en el poder rehabilitador de los ex reclusos, considerando que una vez que se cometió cierto delito no se puede volver atrás.

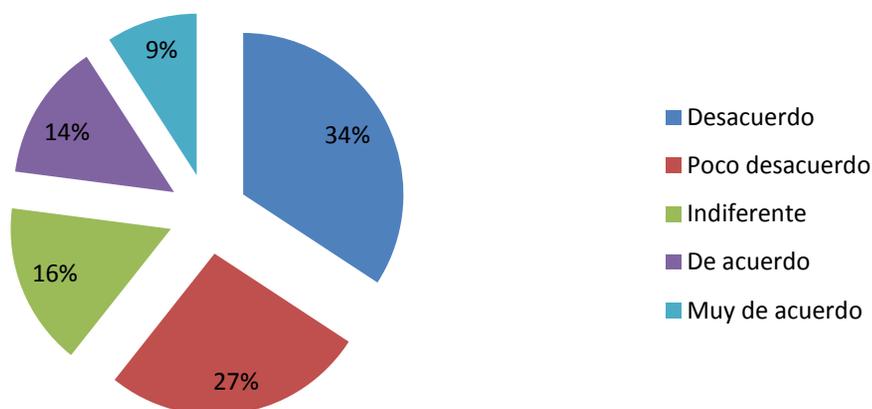
Este hecho sin dudas colabora a la existencia de un proceso discriminatorio y lleno de prejuicios y también es un punto en el que no concuerdan con los compañeros de trabajo, quienes consideran que existe la posibilidad de que los ex reclusos puedan cambiar sus vidas a pesar de los delitos cometidos en el pasado.



Fuente: Elaboración propia

A su vez estos manifiestan que por lo contrario a lo que considera habitualmente, se debe poder incorporar a los ex convictos en los procesos de selección ya que este hecho no resulta en detrimento de quienes conservan su buena conducta

### Resulta injusto contratar a un ex convicto frente a alguien que nunca cometió un delito



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, también se encuentran aquellos profesionales que desearían poder decir que están a favor de la reinserción de ex convictos y de que comenzarán a buscar la forma de hacerlos parte de los procesos de selección que se llevan a cabo en sus empresas; pero consideran que es algo que realmente dista de la realidad que viven en su día a día. En tal sentido, los profesionales ponen en evidencia un cierto grado de conciencia social frente a la presente temática, a pesar de que este sentimiento se vea superado y opacado por sus propios intereses. Esto puede ocurrir tanto por la incertidumbre que genera el posible desempeño de un ex convicto en la empresa como por la responsabilidad que se asume como selector a la hora de elegir a un candidato para que ingrese a la organización. Se encierra así una mirada un tanto egoísta, a través de la cual se tiende a cuidar la situación personal sin poder considerar realmente la opción de inclusión. La duda ante lo desconocido y lo difícil, lleva a los profesionales a optar por la opción más sencilla y confiable o bien la que a simple vista no generaría problemas visibles.

Los entrevistados, manifiestan a su vez la percepción de que la decisión de contratación no depende tanto del selector como de quien toma la decisión final, ya sea el jefe directo o el dueño de la empresa en otras ocasiones. Por lo tanto, los profesionales se ven respaldados por este hecho para resguardar su falta de involucramiento en la situación, actuando solo como meros mediadores en el proceso

pero no tomando la responsabilidad por las decisiones como sí lo hacen en otros aspectos relacionados a los Recursos Humanos. Como se puede observar, en este punto se evidencia la impersonalización de la que se habló anteriormente. El profesional en tal sentido, en lugar de buscar la forma de ir más allá en el análisis, se ve respaldado por la falta de apoyo que le brinda su superior o la empresa a nivel general.

En virtud de esto, se presenta una dificultad particular al momento de analizar lo que ocurre en las consultoras de Recursos Humanos debido a que en estos casos sus servicios se ajustan a lo que sus clientes les solicitan y por lo tanto no tienen el poder de decisión final. Puntualmente en lo que refiere a la inserción de ex convictos, se suele considerar que es un hecho que no termina de brindar la confianza necesaria para avanzar. La búsqueda de información, referencias y demás métodos que pudieran utilizarse, permiten brindar fundamentos que nunca son del todo certeros a la luz del examinador. Se evidencia entonces un rol en el selector que luego se caracterizará como evaluador, a través del cual se busca profundizar con el mayor detalle posible para salvaguardar la visión de los clientes al ser esta muy delicada. Resultaría más fácil en ocasiones, si el mismo contara con la referencia de alguien conocido o fuera considerado desde otro ámbito por quien realiza la selección

Se puede decir en función de este hecho, que la posición frente a la contratación de ex reclusos se ve influida en gran medida por los miedos y prejuicios que acarrear dichas situaciones, tanto en las empresas como en las selectoras de Recursos Humanos que llevan a cabo procesos de reclutamiento y selección para diferentes clientes, al no conocer en profundidad a la persona que intenta ingresar en la empresa.

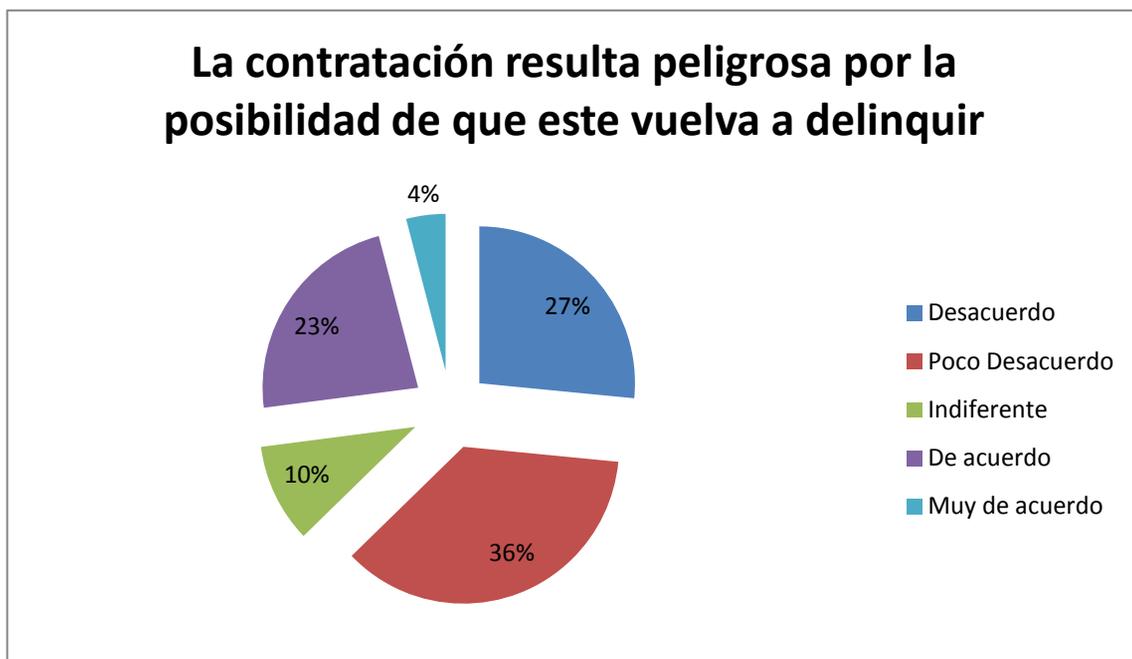
En relación al miedo, los profesionales manifestaron que por lo general este existe por el hecho de no conocer a la persona de antemano, como pudiera pasar en cualquier otro tipo de situación de nuestra vida cotidiana. Sin embargo, al tratarse de un proceso de selección, se busca evaluar referencias para poder salvar esas dificultades que brindan incertidumbre a la toma de decisiones y se desarrolla así un proceso caracterizado por ser subjetivo y evaluador por parte del profesional

A su vez, uno de ellos manifestó que en algunas ocasiones el miedo existe cuando se cree que las referencias con las que se cuenta no son del todo fehacientes respecto a la experiencia y demás características del candidato. De esta manera, ya no

solo alcanza el hecho de profundizar en el análisis del mismo, sino que estas en ocasiones resultan poco confiables, como si de alguna manera se tuviera que escuchar lo que se quiere escuchar, sin que eso diste de los propios pensamientos.

Como otro punto a destacar, se puede decir que el sentimiento de miedo en ocasiones podría estar ligado al desempeño esperado de los candidatos en el puesto de trabajo. Aquí, la falta de esperanza en el poder rehabilitador que experimentan, brinda a los selectores la creencia de que en cierta forma el paso por la cárcel disminuye las capacidades de los individuos en lo que respecta a un trabajo. Esto se debe a que la duración de la condena podría influir en la pérdida de conocimientos y habilidades al no haber sido estas puestas en práctica en su totalidad, y en tal sentido eligen escoger a aquellos individuos que impliquen una mayor seguridad en su desempeño.

A sí mismo, resulta un sentimiento que no es percibido como tal por los compañeros de trabajo. Estos, por lo contrario, muestran una mayor apertura social hacia quienes han cometido un delito y no consideran como peligroso el hecho de compartir su espacio de trabajo con ellos, o por lo menos en menor medida que los profesionales.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, tal como se mencionó con anterioridad, los prejuicios son un aspecto altamente influyente en la percepción de contratación. Estos son considerados

por la gran mayoría como un obstáculo, aunque subjetivo, difícil de eliminar a la hora de tomar una decisión: y se pueden observar con mayor visibilidad en aquellos puestos en los cuales se está en contacto directo con el cliente, tales como venta y atención al cliente. En estos ambientes, se vislumbra el hecho puntual de buscar personas con “buena presencia” por ejemplo; un criterio que al resultar tan amplio y quedar al libre juicio de quien está a cargo de la selección podría involucrar en si mismo muchos aspectos diferentes como el hecho de ser lindo. Queda en tal sentido, librado al criterio calificador del selector.

No obstante lo que se presenta hasta aquí, existen quienes no creen que los prejuicios estén presentes y puedan influir a la hora de elegir un candidato. Estos mas allá de ser la minoría tampoco sonaron del todo convincentes; aludiendo que se trata de ser objetivo pero también comentando que en algunos puestos se requiere “buena presencia”, lo cual al ahondar en su opinión se pueden considerar aspectos subjetivos.

Otros también explicaron que el proceso de selección es muy largo y busca que no existan decisiones al azar que pudieran contener algún tipo de prejuicio. Sin embargo, en instancias como la selección de cv resulta complicado no verse afectado por estos. Es decir, que los profesionales dan cuenta de una dicotomía entre lo que perciben o intentan mostrar y lo que verdaderamente representa su accionar en el día a día.

Particularmente desde el lado de quienes desempeñan sus funciones en una consultora de Recursos Humanos y no en una empresa concreta, aparecen como otros tipos de prejuicios los que corresponden a sus clientes. En este punto, uno de ellos manifiesta que en determinadas ocasiones desde la consultora se proponía a ciertas personas para ocupar la vacante y al presentarlas ser presentadas a sus clientes, las mismas eran rechazadas por cuestiones de sexo, nacionalidad e imagen, entre otras. Así, en lugar de tener en cuenta la aptitud de los mismos, los cuales verdaderamente podrían haber desempeñado sus funciones de una manera correcta, se siguió un parámetro subjetivo; y en tal sentido posiciona al selector en un rol pasivo frente a la toma de decisiones.

➤ Obstáculos en la selección de ex convictos

Más allá de la posición inicial que muestran los selectores frente a la posibilidad de contratar a un ex convicto, existen también una serie de artefactos que aunque no sean reconocidos como tal, se presentan con frecuencia en los procesos de selección e interfieren en los mismos.

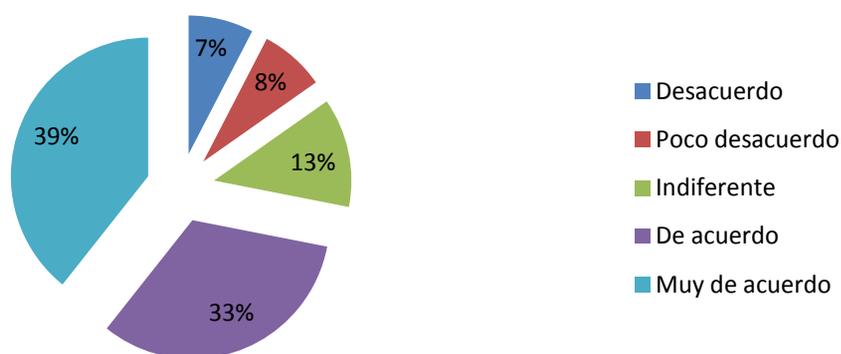
Estos obstáculos convierten al proceso de inserción en algo dificultoso y emocionalmente intenso para quien debe enfrentarlo, generando un sentimiento de minusvalía y una sensación de rechazo por parte de los demás que afecta en gran medida a los individuos y a las esperanzas que estos tienen en el futuro. El hecho de conseguir un trabajo se convierte así en uno de los mayores obstáculos que deben superar a la hora de alcanzar el medio libre y reincorporarse a su ambiente social, al tener que sobrepasar una gran cantidad de filtros para poder lograrlo.

Sin embargo, son muy utilizados por parte de los profesionales a raíz de los miedos y prejuicios que perciben los mismos en los procesos de selección, por ser estas herramientas que permiten profundizar y ahondar en las características del candidato; y buscan clarificar aquellos criterios que los selectores consideran a la hora de contratar al personal.

En primer lugar entonces y considerado por todos los entrevistados, se encuentra el pedido de referencias, un hecho que hoy en día conforma un paso muy común dentro del proceso de selección y contiene un alto grado de subjetividad. Esto se debe a que solo influyen las opiniones de aquellos que conocen al candidato sino que se suelen utilizar también para confirmar pensamientos propios del selector y en tal sentido, se buscan las respuestas que los mismos desean escuchar. Contribuye entonces a en un rol tipificador y de comodidad frente al proceso, buscando evitar lo complejo y desconocido.

En función de esto, los compañeros de trabajo concuerdan con los profesionales en la necesidad de solicitar el certificado de buena conducta como un requisito del proceso de selección de personal, a pesar de que los primeros se habían mostrado inicialmente a favor de la contratación de estos individuos. Se puede evidenciar entonces una importante falta de criterio a la hora de considerar una situación de tal envergadura, careciendo de opiniones firmes y concretas respecto a la temática.

## Se debe solicitar el certificado de buena conducta en el proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, teniendo en cuenta puntualmente el pedido de referencia, se puede advertir que los candidatos pueden verse afectados por dos puntos principales en relación a dicha cuestión. Por un lado, la falta de experiencia que por lo general tienen en el mercado laboral como consecuencia de haber estado privado de su libertad durante un largo periodo de tiempo y no contar con referencias en este ámbito. Este es un hecho que se extiende a otros tipos de ambientes y que verdaderamente conforma un problema para la reinserción, ya que en cierta forma les es difícil a los selectores confiar en alguien que no puede llegar a conocer del todo. Sobretudo se debe considerar que este aspecto de por sí afecta a todo individuo por lo que comúnmente se conoce como desempleo estructural.

Otro aspecto a tener en cuenta en lo que refiere al pedido de referencias, es el efecto tipificador de la sociedad frente a los ex reclusos que puede condicionar las opiniones de quienes están en condiciones de participar del mismo. Es aquí puntualmente, donde aparecen aquellos prejuicios propios de una situación con tales características y donde los entrevistados dan cuenta de la necesidad de contar con un feedback de sus vidas pasadas, de sus entornos y de otras opiniones que los mismos consideran confiables para poder recién evaluar al candidato.

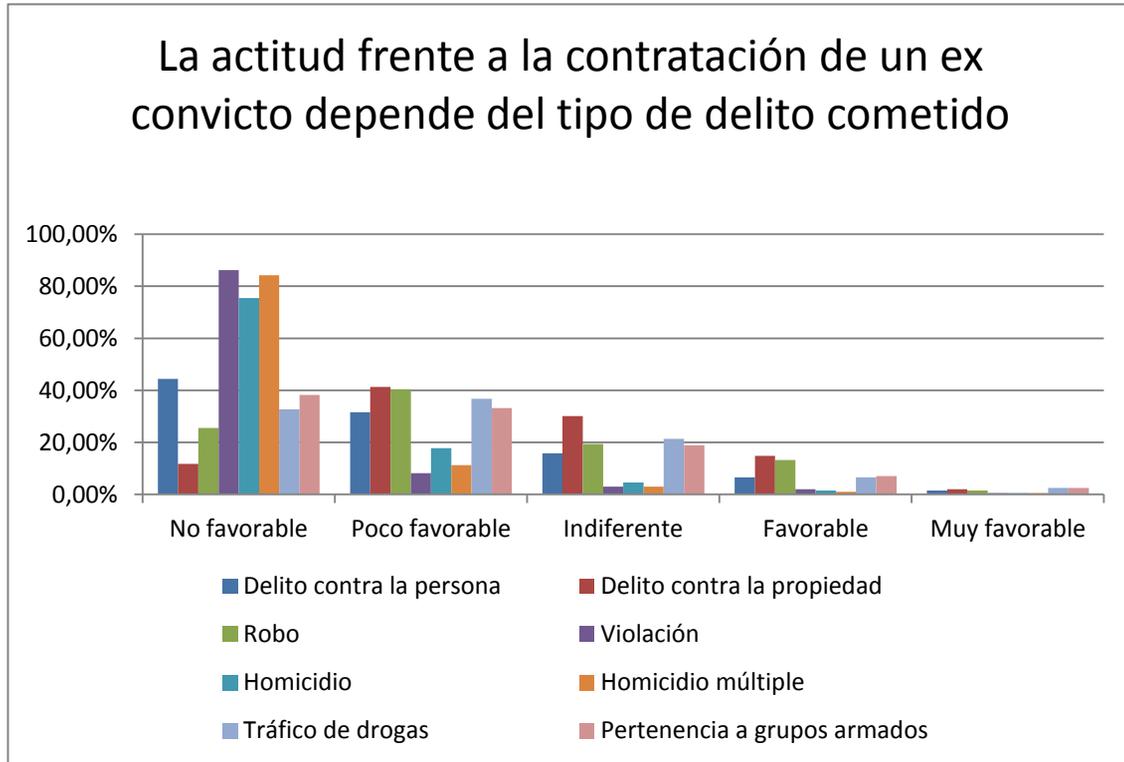
A su vez, los entrevistados destacan que el hecho de detectar la presencia de antecedentes penales en un candidato, es un hecho que no pasaría por desapercibido en ninguna ocasión. En la mayoría de los casos se recurre a optar por un no como decisión y en los pocos que quedan, se analiza la situación con mayor profundidad. Este hecho denota sin dudas una actitud a priori que parece no dar lugar al análisis y a la posibilidad de incorporación de personas con dichas características.

Mientras que, en aquellos casos en los cuales se logra superar esta instancia, los ex convictos se ven enfrentados a otros tipos de filtros como puede ser el de los diversos test psicotécnicos y las entrevistas que se utilizan actualmente para detectar patologías mentales en los individuos. Teniendo en consideración la experiencia que vivieron estas personas al transitar el cumplimiento de sus condenas en la cárcel, es probable que en tal sentido puedan evidenciarse los efectos de este periodo de encierro en los resultados obtenidos, ya sea por una patología particular o por las dificultades propias de la reinserción a la sociedad que estos transitan.

En algunas ocasiones además, las características propias del puesto resultan como impedimento tanto por los conocimientos técnicos que requieren como por la experiencia y demás requisitos. En tal sentido, resulta importante aclarar según lo que establece uno de los profesionales, que en muchas ocasiones los requerimientos propios de la búsqueda no se ajustan a lo que verdaderamente se necesita en el puesto y por lo tanto, se escogen candidatos que superan estas necesidades. Sin dudas es un aspecto en el que influye la subjetividad del selector, afectando en gran medida la incorporación de personas que si bien podrían ser aptas no alcanzan a satisfacerlo.

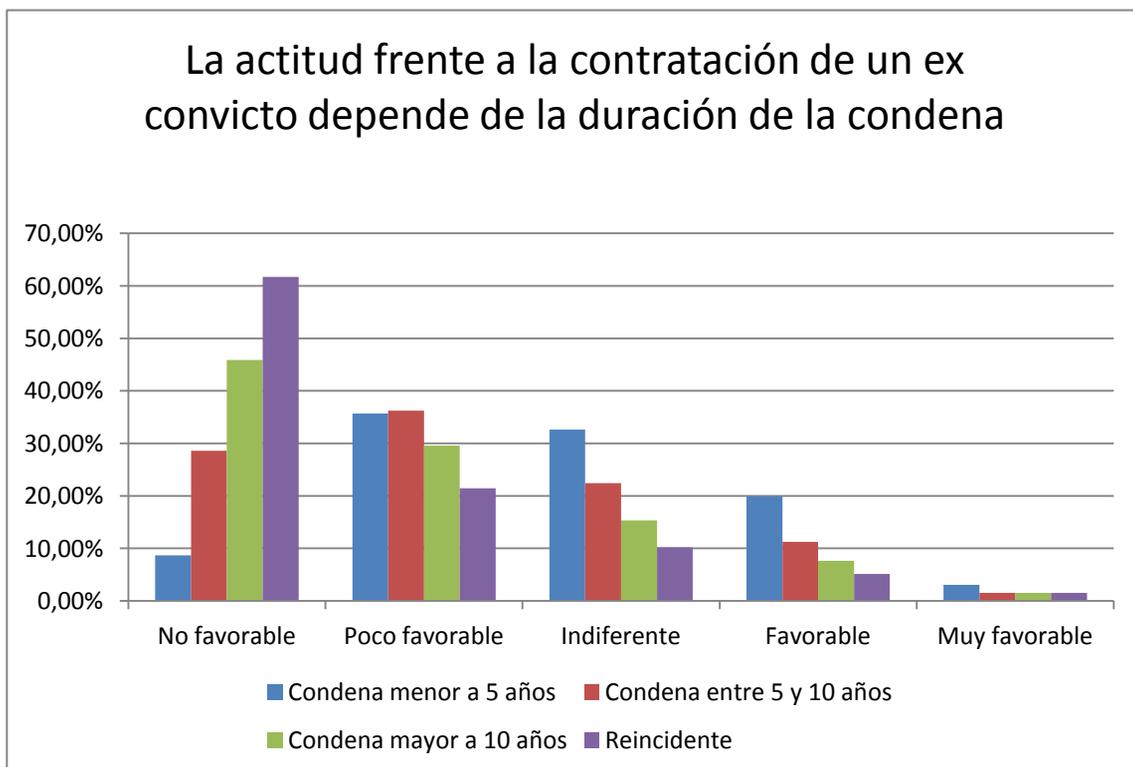
Podría influir además, según lo que comparten los selectores, el tipo de delito que hubiera cometido la persona y la experiencia o percepción que estos tengan frente al mismo. De esta manera, consideran que si bien la respuesta inicial que darían sería negativa, se debería poder evaluar cada caso en particular y en tal análisis, el tipo de delito cometido influiría de gran manera. Más aún, la gravedad de los mismos influye en el sentimiento de confianza que se presenta frente al poder rehabilitador del individuo.

Resulta un hecho también observable desde la perspectiva de los compañeros de trabajo quienes pudieron advertir a través de sus opiniones la relación existente entre el tipo de delito cometido y la actitud frente a la contratación de un ex convicto.



Fuente: Elaboración propia

Estos también mostraron su opinión frente a la relación que existe con la duración de la condena, la cual muestra una clara preferencia por quienes han experimentado periodos de encierro más cortos.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, los profesionales consideran que si la persona fuera sincera y compartiera su experiencia en la cárcel desde un primer momento, seguramente sería muy difícil no tener en cuenta este detalle más allá de que no se cuente con mayor información acerca del mismo. En este sentido, tanto la falta de conocimiento como los prejuicios tienen gran influencia a nivel social.

En concordancia con este hecho, uno de los trabajadores asiente en esta consideración al manifestar que el conocimiento de la condena no es bien aceptado en la empresa en la cual trabaja, dejando sin efecto cualquier posibilidad de incorporación de un ex convicto. De hecho, tuvo la oportunidad de estar en contacto con un compañero de trabajo que había cumplido una condena en prisión y fue desvinculado en el momento en que se dio a conocer tal situación.

### **Perspectiva acerca del rol que tienen en la reinserción laboral de ex convictos**

En cuanto a la perspectiva que tienen los profesionales de Recursos Humanos acerca de la selección de ex convictos, se puede mencionar que ésta es bastante amplia y obedece a las opiniones de quienes fueron entrevistados, la cuales contienen en tal sentido un cierto grado de subjetividad.

La mayoría de los selectores coinciden en es una temática muy difícil de tratar no solo por la situación particular de quien ha estado privado de la libertad sino también por ser una cuestión que requiere de un tratamiento interdisciplinario, el cual va más allá del rol propiamente dicho de los profesionales de Recursos Humanos y del mercado laboral en sí. Sin embargo, se pone de manifiesto a través de las entrevistas, que los mismos se resguardan bajo esta excusa para justificar su falta de acción. De esta manera, se acuerdo a lo relevado, la importancia que las organizaciones le brindan a la reinserción laboral de ex convictos se ve limitada específicamente por el interés propio de la compañía.

En tal sentido, se puede advertir que las empresas se encuentran focalizadas en un trabajo de filtro que deja a un lado a aquellos individuos que cuentan con antecedentes penales. Este hecho se ve reflejado en las manifestaciones de los profesionales, quienes alegan que son las empresas las responsables de este tipo de decisiones de exclusión y muestran una actitud egoísta al no involucrarse en un proceso transformador que contribuya a beneficiar al ámbito social en el cual está inmersa.

Asimismo, se evidencia a nivel general, que los profesionales tienden a asumir una posición un tanto ambigua y de despersonalización frente a la presente temática. Estos, en lugar de considerar la posibilidad de participar en el tratamiento de la misma y colaborar desde el ámbito profesional con la reinserción laboral de ex convictos, tienden a desligarse de la responsabilidad que acarrea y dejarla en manos de otras personas u organizaciones entre las cuales se encuentra principalmente el Estado. Por ejemplo, manifiestan que de la misma manera en que se promueven programas para la inserción de los jóvenes al mercado laboral, se podría implementar uno similar que concierna a este colectivo de personas. Sin embargo, al considerar que es una temática que involucra a toda la sociedad como un conjunto, la misma pierde la importancia y responsabilidad que verdaderamente tiene para comenzar a ser considerada como una situación que seguramente alguien más va a tratar y suplir.

Por otro lado, manifiestan que puntualmente desde la sociedad hay mucho por trabajar para poder alcanzar la consideración de estos individuos en un proceso de selección de personal; y en tal sentido, se debería tomar conciencia e informarse desde todos los ámbitos para poder lograrlo, teniendo en cuenta que la mayoría de las decisiones que conciernen a dicha temática no están en manos de quienes han recobrado la libertad sino de quien los recibe en la sociedad.

*“Es una temática muy complicada para tratar y tiene mucho que ver con la sociedad; no sé que tanto está al alcance de los ex convictos. Creo que el cambio tiene que ser más de la sociedad que de ellos en cuanto a la empleabilidad porque la persona puede hacer el mejor cv y trabajar en no volver a delinquir; hasta que diga que estuvo preso. Es como si en cierta forma el certificado buscara delatarte.”*  
(Entrevistado 2)

Frente a esto, si bien los selectores se consideran en la mayoría de las situaciones excluidos del problema, hay ocasiones en las que se ven enfrentados a candidatos que han cumplido una condena detrás de las rejas; y deben responder a ellos de alguna manera. Así, lo que termina sucediendo es que al no contar con políticas y procesos concretos en sus empresas, se ven llevados a asumir una posición reactiva a través de la cual la falta de planificación y búsqueda de la integración de personas pertenecientes a grupos minoritarios se hace evidente. La reacción es entonces de respuesta más que de

planificación y en su mayoría se manifiesta a través de la imposición de filtros en el proceso, tales como los que se enunciaron anteriormente.

En función de ello, resulta necesario que los profesionales puedan reconocer la importancia de la administración de la diversidad y trabajar en pos de lograr la unanimidad en grupos que son cada vez más diversificados. Puntualmente deberían considerar que si bien alguien que ha cumplido una condena probablemente no piense ni actúe de la misma manera que alguien que no ha pasado por este tipo de situaciones, estos pueden aportar a las organizaciones y capaz más de lo que se espera.

#### ➤ Cuatro roles del profesional de Recursos Humanos

Puntualmente a través de las manifestaciones, se pueden identificar intervenciones en este tipo de instancias que pueden ser asociadas a distintos roles en el profesional de Recursos Humanos. Entre ellos se encuentran: un rol evaluador, un rol categorizador, un rol concientizador/transformador y un rol indiferente.

El primero de ellos, se hace evidente en aquellos profesionales que se posicionan como extremadamente cautelosos y expresan que el análisis de antecedentes, como así también la petición de referencias, es una actividad clave que debe realizarse con todo detalle posible. Así, en caso de detectar algún aspecto en esta instancia, se considera que la búsqueda se ve definida y que aquellos individuos que cuentan con algún tipo de “antecedentes” pasan a auto atribuirse una desventaja frente al resto. Necesitarán en tal caso, según la perspectiva de los selectores, el respaldo de algún conocido o contacto de confianza que pudiera acreditar el buen desempeño.

Por su parte, aquel profesional que categoriza es el que define a los antecedentes de los individuos de acuerdo a la intensidad que considere suficiente para ser situado o no en carrera dentro del proceso de selección. Se advierte entonces, que en muchas circunstancias, el tipo de delito le permitirá solivianar y estimular al profesional su propia toma de decisiones. Es decir, que dicha necesidad de tomar una determinada decisión se ve anclada en hechos que según la filosofía del selector son objetivos, ya que pertenecen a clasificaciones y categorizaciones tales como el considerar que no es lo mismo un postulante que haya cometido un robo, que aquel que haya ejercido violencia de género por ejemplo. Cada uno debería tener entonces un análisis particular.

A su vez, también están aquellos profesionales que conceptualizan su rol desde el hecho de formar a las personas que interactúan en el momento de la selección. A pesar de que sea un proceso a través del cual no tomen al candidato para conformar el grupo selecto de escogidos, estos profesionales aprovechan el mismo para concientizar y transmitir tanto experiencias como consejos específicos que le permitan desenvolverse en otras instancias. De esta manera, buscan contribuir a que se desempeñen de una forma correcta en otras situaciones y mantengan esperanzas sobre oportunidades futuras.

Este rol se pone en evidencia también en el ámbito interno de las empresas, donde los selectores buscan concientizar a todos los empleados acerca de los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de insertar a una persona que ha sido privada de su libertad, para de esta manera favorecer un buen clima de trabajo e integración entre los mismos. Es un hecho que a la vez disminuye los prejuicios propios que surgen al estar frente a un ex convicto y aumenta las posibilidades de considerarlos a la hora de seleccionar nuevo personal. El contar con mayor información acerca de esta temática disminuye así las tensiones que la misma pudiera generar y busca dar respuesta al desafío de administrar la diversidad que está hoy tan latente en la sociedad. Se debe considerar en función de ello que es la falta de sensibilización y conocimiento la que aumenta el sentimiento de desconfianza hacia este colectivo de personas; y es por ello que se debe trabajar en la misma puntualmente desde el área de Recursos Humanos. El contribuir a través de la información a incluir un proceso de selección que brinde iguales posibilidades a todos los individuos, teniendo en cuenta el compromiso con lo social más allá de los propios intereses de la empresa, debería ser un aspecto de este rol a tener en cuenta.

Por último, aunque no de menor importancia, se puede identificar una actitud que puede ser descripta como de indiferencia. La misma se puede evidenciar en el actuar de muchos de los entrevistados, quienes se refieren a estas circunstancias como hechos fortuitos a su propia persona, y de total responsabilidad por parte del postulante. De esta manera, los profesionales sostienen que el único responsable de la empleabilidad es el propio individuo, y que en determinadas situaciones son las empresas las que desde su filosofía corporativa deciden o no emplearlos de acuerdo a sus antecedentes. Es decir, los indiferentes se desresponsabilizan mostrando un rol

pasivo como selectores que solo deben cumplir con los requerimientos que la organización le ha estipulado.

Capítulo 7  
CONCLUSIÓN

## **Discusión y Conclusión**

A partir de la investigación realizada sobre la reinserción laboral de ex convicto en empresas privadas de la ciudad de Córdoba, se obtuvo información acerca de la importancia que se le brinda actualmente a la presente temática, la cual permitió alcanzar los objetivos de trabajo que se habían planteado anteriormente.

Se buscó de esta manera comprender el comportamiento de las organizaciones y profundizar en el rol que se asume puntualmente desde la disciplina de Recursos Humanos. Sin embargo, la falta de tratamiento que hay actualmente de la misma y la complejidad propia de dicho tipo de situaciones, ponen en evidencia el largo trecho que se debe transitar para lograr avances en la incorporación de los ex convictos al mercado laboral.

A continuación, se mencionarán algunas de las conclusiones que se alcanzaron a partir del presente estudio exploratorio.

En primer lugar, se puede advertir que las empresas más que contar con una filosofía que sea capaz de apoyar y fomentar la incorporación de grupos minoritarios, lo que poseen es una estructura cuya falta de procesos, deja este tipo de cuestiones al libre juicio de quienes cumplen el rol de Selección.

En tal sentido, se puede apoyar la afirmación que realiza Ficcardi y Tejeda (2015) acerca de la reinserción laboral de ex reclusos, a través de la cual manifiestan que la misma se ve influida por la falta de importancia que se le brinda de parte de las organizaciones. En función de ello, se pudo demostrar que las empresas no muestran apertura a la incorporación de personas que han sido privadas de su libertad sino más bien se mantienen encerrados en los procesos tradicionales que caracterizan su accionar y los profesionales de Recursos Humanos resultan ser en gran medida, los principales motores de la falta de acción que se evidencia.

A pesar de ello, se puede disentir con Ficcardi y Tejeda (2015) en el hecho de que la reinserción laboral de ex convictos no se ve obstruida por un vacío legislativo sino más bien en la falta de correspondencia entre el accionar de los profesionales y lo que establece la ley. Si bien esta no regula puntualmente la forma de proceder ante situaciones con dichas características, sí enuncia la necesidad de promover por parte de

la sociedad acciones de apoyo y comprensión que acompañen a aquellas personas que han cumplido sus condenas y retornan al medio libre.

De esta manera, tal como enuncia la ley 24660 de Ejecución de la pena privativa de libertad, “La ejecución de la pena privativa de libertad, en todas sus modalidades, tiene por finalidad lograr que el condenado adquiera la capacidad de comprender y respetar la ley procurando su adecuada reinserción social, promoviendo la comprensión y el apoyo de la sociedad”.

Como consecuencia, al quedar librada la toma de decisiones al criterio de los profesionales, la falta de objetividad redundaba en una serie de artefactos que interfieren como obstáculos en los procesos de selección y responden tanto a las creencias como a las percepciones de los profesionales; quienes en su mayoría advierten una cierta falta de confianza en los ex convictos.

Es en este punto entonces, en el que se ve manifestada la opinión de Jacobs y Larrauri (2011) quienes ya alegaban que las condenas son consideradas por los profesionales como un pronóstico del comportamiento futuro de un individuo, y en este sentido la presencia de antecedentes penitenciarios da pie a la falta de confianza en el poder rehabilitador que podría existir en quienes han cometido un delito.

En concordancia con este pensamiento es que los selectores buscan profundizar el análisis en el mayor grado posible, alegando que resulta verdaderamente necesario para evitar cualquier inconveniente en la inserción de alguien que ha estado privado de su libertad, teniendo en cuenta que dichas personas son consideradas como peligrosas en virtud de la posibilidad de que pudieran volver a delinquir.

Jacobs y Larrauri (2011) también mencionaban dicho aspecto cuando manifestaban que entre el 50% y 80% de los profesionales pide el certificado de buena conducta al evaluar la aptitud de los trabajadores; factor que pudo ser observado en la investigación, tanto desde la perspectiva de los profesionales de Recursos Humanos como desde la opinión de los compañeros de trabajo. Estos últimos, si bien en alguna oportunidad manifestaron su opción a favor de la reinserción laboral de ex convictos, consideraban en un 39% que estaban muy de acuerdo y en un 33% de acuerdo con la solicitud del certificado de buena conducta en el proceso de selección.

A su vez, tal como establece Ruiz (2010), quienes están a cargo de la selección suelen matizar sus evaluaciones según se les presente o no información general de la persona o del delito. Este hecho se vislumbra claramente en las manifestaciones de los profesionales y compañeros de trabajos, quienes muestran un rol evaluador según el tipo de delito cometido, la duración de la condena y más aún según el conocimiento que se tenga acerca del mismo. Resulta así, como se muestra una mayor aceptación o consideración hacia aquellos casos que son considerados “leves” o de “menor gravedad” en función de la percepción de quien evalúa.

Por otro lado, la falta de iniciativa para formalizar estos procesos, se ve asentada en la creencia de que los mismos pertenecen a otros entes tales como el gobierno y que en tal sentido, no se encuentra dentro de su accionar como profesionales de Recursos Humanos. Por lo contrario, se muestran solo como mediadores o simples interlocutores que deben responder a tales situaciones pero que no cuentan con la capacidad de decidir respecto a ello.

Precisamente, tal como se ve manifestado en los resultados, son muy pocas las acciones que se llevan a cabo en favor de la reinserción de ex convictos y muy ambiguo el rol que se asume desde el área de Recursos Humanos para dar respuesta a la presente temática. Este se ve respaldado en gran medida por la falta de confianza en el poder rehabilitador de los ex reclusos y la falta de conocimiento respecto a dicho tipo de situaciones.

En función de ello, se pretende como una **aspiración a futuro** fomentar un mayor interés de parte de las organizaciones sobre aquellas personas que han estado privadas de la libertad y generar una mayor conciencia acerca de la necesidad de reinserción de las mismas al mercado laboral.

En este sentido, no se pretende lograr que los ex convictos adquieran un trato igualitario frente a quienes reflejan su buena conducta a partir de la falta de antecedentes penales, ya que estos individuos sin dudas han hecho mérito para posicionarse en otro escalafón de la sociedad.

En lugar de ello, lo que se propone es incentivar el rol objetivo de los profesionales de Recursos Humanos y de los jóvenes profesionales, que busque un trato igualitario frente a la posibilidad de acceder al derecho del trabajo, aunque éste no sea

carente de una evaluación que permita escoger al candidato más adecuado en función del puesto puntual que se desea cubrir. Es decir entonces, que la mayor pretensión sería poder eliminar los prejuicios y demás obstáculos que interfieren en la primera instancia de los procesos de selección, favoreciendo la no discriminación en el momento inicial de los mismos, para sí después poder poner en práctica un método de evaluación que permita definir cuáles son aquellos candidatos que se adaptan de una mejor manera a la vacante. Dicha aspiración tiene como fin que los profesionales de Recursos Humanos y las empresas a nivel general, no sean un impedimento a priori para los ex convictos por el hecho de creer a simple vista en su falta de capacidad, sin haber tenido una instancia de evaluación de los mismos. Se intenta que los selectores asuman un rol objetivo en su accionar, que no se posicione a favor de la empresa ni a favor del empleado, sino que sea capaz de funcionar como intermediario en esa relación.

De esta manera, se incentivaría la implementación de un buen método de evaluación, que pueda poner su foco en los requisitos del puesto y evaluar a la persona en función de su capacidad y condición para ser incorporada a la empresa. Es decir, que tampoco se busca en este sentido que los ex convictos adquieran la posibilidad de incorporarse a la organización de manera arbitraria ya que se debe tener en cuenta en ocasiones no serán realmente aptos para algunos tipos de trabajo. Se pretende por el contrario, que los mismos tengan la posibilidad de ser parte de los procesos de selección; y es aquí, en donde aplicaría el trato igualitario del que se hablo anteriormente.

Sin dudas, dado la complejidad de la presente temática y todo el trabajo que implica para su tratamiento, no será una responsabilidad exclusiva de los profesionales de Recursos Humanos sino que implicará un cambio más profundo en conjunto con los directivos de la organización y la sociedad en general.

Se requiere de una mirada abierta frente a lo social, que permita a las empresas ir más allá de las cuestiones propias del día a día y de la estructura organizacional que los mismos presentan. Significa poder involucrarse con la realidad en que se está inmerso y buscar contribuir desde la organización a una mejora de la misma, sin pensar solo en el propio beneficio.

Para ello, se recomienda en primer lugar la concientización e información acerca de la situación de los ex convictos de manera de poder comprender la forma en que se

debe responder a la misma, teniendo en cuenta la cultura y los valores puntuales de la empresa. Así también, se debería poder plantear una política capaz de acompañar dicha integración y delimitar los roles y responsabilidades de cada uno de los actores, pudiendo a su vez estar relacionada con entes externos que brinden apoyo desde otras disciplinas.

En relación a ello, considerando el rol puntual de los profesionales de Recursos Humanos se podría decir que si bien no resultan ser los únicos responsables, los mismos pueden asumir una posición protagónica y abrir la primer puerta para que aquellas personas que han estado privadas de la libertad puedan lograr una reinserción armoniosa en el mercado laboral.

## Referencias

- Acosta, A. , Fernandez, N., y Mollón, M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de turismo y hotelería*. Prentice Hall.
- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Alles, M. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*. Buenos Aires : Ediciones Macchi.
- Alles, M. (2015). *Empleo: El proceso de selección*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Alles, M. (2015). *Gestión de personas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 3ª Edición*. Colombia: Pearson.
- Bonache, J., y Cabrera, Á. (2006). *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Cabrera, P. (2002). Cárcel y exclusión. *MTAS n°35* , 83.
- Carnevale, C. (2016). *Antecedentes penales y reinserción laboral en América Latina*. Bahía Blanca: InDret.
- Castells, M. (2001). *La era de la información: Fin del milenio*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chiavenatto, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Crespi, M., y Mikulic, I. (2011). Reinserción social: estudio de la perspectiva temporal futura en sujetos que han recobrado su libertad. *Anuario de investigaciones (18)* .
- Dalton, Hoyle, y Watts. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomson.
- Decker, S., Ortiz, N., Spohn, C., y Hedberg, E. (2015). Criminal stigma, race, and ethnicity: The consequences of imprisonment. *Journal of Criminal Justice 43* , 108-121.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Díaz Molina, M. (2013). *Situación del sistema carcelario de Uruguay. Un desafío constante*. Uruguay.
- Esteban, F., Alós, R., Jódar, P., y Miguélez, F. (2014). La inserción laboral de ex reclusos. Una aproximación cualitativa. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* , 181-204.

- Ferreira, J., Reitzle, M., Lee, B., Freitas, R., Santos, E., Alcoforado, L., y otros. (2015). Configurations of unemployment, reemployment, and psychological well-being: A longitudinal study of unemployed individuals in Portugal. *Journal of Vocational Behaviour* v91 , 54-64.
- Ficcardi, F., y Tejada, R. (2014). *Antecedentes Penales: ¿"Condena Perpetua" de las personas privadas de la libertad?* San Juan: Universidad Nacional de San Juan.
- García Jarillo, M., Caravaca Sánchez, F., Sánchez Alcaraz, C., y Luna, A. (2016). Estresores psicosociales percibidos en el proceso de reinserción social y tiempo restante de cumplimiento de condena en prisión. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria* vol 18 n2 .
- García, N., y Pacheco, M. (2012). La construcción subjetiva de las consecuencias del encarcelamiento: el punto de vista del recluso. *Acción Psicológica* 9 (2) , 21-33.
- Gobbo, M. (2010). *Programa interdisciplinario de reinserción social para liberados condicionales*. Córdoba.
- Goffman, E. (1961). *Internados*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Huertas Díaz, O., Bolívar Mojica, É., Sotelo Cuello, E., Camargo Varas, E., y López Cantero, É. (2011). Percepción, expectativas y temores frente al regreso a la libertad en una muestra de reclusos colombianos en el año 2011. *Revista Criminalidad* 57 (2) , 221-233.
- Jacobs, J., y Larrauri, E. (2011). Reinserción laboral y antecedentes penales. *Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminología* , 13-09/09:1-09:25.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC.
- Khiar Viana, N. (2012). *La percepción de la prisión y del proceso de inserción del preso en el colectivo de trabajadores sociales*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Koenes, A. (1998). *Gestión eficaz del trabajo en equipo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Larrauri, E., y Jacobs, J. (2011). Reinserción laboral y antecedentes penales. *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología* , 09:1-09:25.
- Lattmann, C., y García Echevarría, S. (1992). *Management de los Recursos Humanos en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Marcuello, C., y García, J. (2011). La cárcel como espacio de re-socialización ciudadana: ¿fracaso del sistema penitenciario español? *Portularia* vol XI , 49-60.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Martínez Cívico, L. (2013). *Desigualdades en el mercado laboral: El colectivo de personas ex reclusas y su inserción en el mercado laboral*. Barcelona.

- Milkovich, G., y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México: Adison Wesley Iberoamericana.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall.
- OIT. (2003). *Superar la pobreza mediante el trabajo*. Suiza.
- Oltra Comorera, V. (2005). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Peñafiel Valla, L. (2013). *Políticas Carcelarias de Reinserción Laboral y la Reincidencia Delictiva*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Petersilia, J. (2000). Sentencing and Corrections, Issues for the 21st Century. *Papers from the Executive Sessions on Sentencing and Corrections*, USA.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte*. México: Limusa Noriega Editores.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México.
- Ruiz, J. (2010). Actitudes sociales hacia exreclusos: un estudio exploratorio. *Suma Psicológica* 17 (2) .
- Scribano, A. (2007). *El proceso de investigación social cualitativo*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Taus, P. (2013). *Realidad carcelaria y medios alternativos a la prisión*. Estados Unidos: Winmills International Editions.
- Unidas, A. (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*.
- Vélaz Rivas, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Díaz de Santos}.
- Villagra, C., y Viano, C. (2008). *Debates Penitenciarios*. Santiago de Chile: Centro de estudios en seguridad ciudadana.
- Werther, W., y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Capítulo 7  
ANEXOS

## **Anexos**

### **Anexo N°1: Guía de entrevista para profesionales de Recursos Humanos**

- Aspectos relacionados a la selección de personal
  - ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección en su empresa? ¿Qué pasos tiene?
  - ¿Qué exámenes o documentación se les pide a los candidatos como requisitos?
  - ¿Cuál es el análisis tanto previo como posterior que se realiza de cada uno de ellos?
  - ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para evaluar y seleccionar a los postulantes? Si se cuenta con dos candidatos que tienen igual formación y experiencia, ¿Qué criterio utiliza para elegir al adecuado?
  - ¿Cree que existen prejuicios a la hora de seleccionar a un candidato? ¿y algún miedo respecto al hecho de involucrar a la empresa a una persona que no conocen?
  - A la hora de elegir a un candidato para ocupar la vacante, ¿Tienen alguna medida que busque preservar la seguridad de la organización?
  
- Aspectos relacionados a la selección de ex reclusos
  - ¿Contrataría a alguien que haya estado privado de la libertad? ¿Por qué? ¿Le daría miedo esta decisión?
  - ¿Podría confiar en alguien que haya cometido un delito?
  - Esa respuesta, ¿es aplicable para todos los casos? ¿Depende del delito del cual se trate o de alguna otra variable?
  - ¿Podría proponer algún medio para lograr la reinserción laboral de ex convictos? ¿Cumplirían algún rol los selectores en virtud de esta temática?

### **Anexo N°2: Encuesta para personas que se encuentran insertas en el mercado laboral**

- La presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación para alcanzar la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo XXI. La misma está dirigida a personas que se encuentren trabajando actualmente; y consiste en preguntas muy sencillas que buscan ahondar acerca de la inserción

de ex convictos en el mercado laboral. ¡Es importante que seleccione en cada caso la respuesta que más se ajuste a su situación y opinión personal! ¡Su sinceridad y tiempo serán de gran ayuda para este trabajo! Desde ya muchas gracias

- Edad: \_\_\_\_\_
- Sexo: (Seleccione la opción correcta)
  - Masculino
  - Femenino
- ¿Hace cuanto tiempo trabaja? (Seleccione la opción correcta)
  - Menos de 1 año
  - Entre 1 y 5 años
  - Más de 5 años
- ¿Qué tipo de puesto ocupa? (Seleccione la opción correcta)
  - Administrativo/Oficina
  - RRHH
  - Operativo
- ¿Conoce alguna persona que haya cumplido una condena tras las rejas? (Seleccione la opción correcta)
  - Si
  - No
  - Tal vez
- En caso de responder si, ¿Que relación tiene con esa persona?
- ¿Se ha visto involucrado en alguna ocasión con la realidad carcelaria? ¿Puede especificar cuál fue el motivo?
- En su ámbito de trabajo: Las respuestas a continuación están relacionadas con la organización en la que usted se desempeña actualmente.
- ¿Hay alguna persona que haya cumplido una condena en prisión y se encuentre trabajando en su organización? (Seleccione la opción correcta)
  - Si
  - No
  - Tal vez
- En caso de responder si, ¿Que opina acerca de dicha situación?

- En caso de responder no, ¿Cree que sería posible que un ex convicto se incorpore a la empresa? ¿Por qué?
- Contratación de ex convictos: Esta sección pretende aproximarnos a su opinión personal acerca de las personas que han cumplido una condena en prisión. Recuerde que las respuestas son anónimas y su sinceridad es muy importante.
- ¿Cree que es posible la contratación de ex convictos? ¿Le gustaría que fuera así? (Seleccione la opción que considera correcta)
  - Si
  - No
  - Tal vez
- Frente a la posibilidad de contratar a un ex convicto, ¿Cual sería su actitud a nivel general acerca de dicha temática?
- Según el tipo de delito cometido, ¿Cual es su actitud frente a la contratación de un ex convicto? (Seleccione para cada caso alguna de las siguientes opciones: No favorable, Poco favorable, Indiferente, Favorable, Muy Favorable)
  - Delito contra la persona
  - Delito contra la propiedad
  - Robo
  - Violación
  - Homicidio
  - Homicidio múltiple
  - Trafico de drogas
  - Pertenencia a grupos armados
- Si tuviera que contratar a un ex convicto, ¿Cual sería su actitud frente a la duración de la condena y el nivel de reincidencia? (Seleccione para cada caso alguna de las siguientes opciones: No favorable, Poco favorable, Indiferente, Favorable, Muy Favorable)
  - Condena menor a 5 años
  - Condena de entre 5 y 10 años
  - Condena mayor a 10 años
  - Reincidente

- Indica el grado en que consideras que las siguientes afirmaciones se adaptan a tu opinión personal. (Seleccione para cada caso alguna de las siguientes opciones: Desacuerdo, Poco desacuerdo, Indiferente, De acuerdo, Muy de acuerdo)
  - El hecho de contratar a un ex convicto pone en peligro a los trabajadores por la posibilidad de que este vuelva a delinquir
  - Resulta injusto contratar a un ex convicto frente a alguien que nunca cometió un delito
  - La contratación de un ex convicto depende del tipo de delito que el mismo haya cometido
  - Los ex convictos deberían ocupar solo puestos operativos
  - Considero que se deberían destinar más recursos a la prevención de la reincidencia
  - Considero que se debe pedir el certificado de buena conducta en el proceso de selección de personal
  - La falta de conocimiento acerca del delito me genera una actitud más favorable hacia la contratación de ex convictos
  - Es muy difícil que alguien que haya estado preso pueda cambiar de vida

**Anexo N°3: Procesamiento de datos proveniente de las entrevistas realizadas a profesionales de Recursos Humanos**

Áreas	Pautas	Entrevistado 1	Entrevistado 2
1. Proceso de Selección de Personal	1.1. Metodología del proceso de reclutamiento y selección	<p>El proceso de selección en la empresa puede ser de dos tipos. Por un lado, se encuentran las búsquedas puntuales de un determinado perfil y por otro lado, se realizan búsquedas completas en aquellas situaciones en las que se abre una franquicia.</p> <p>De esta manera, cada vez que se abre una nueva franquicia hay un proceso de selección completo de todos los puestos (gerente operativo, tres encargados de salón, puestos operativos, cocina, etc) Se pasa en relación a eso una propuesta al franquiciado detallando el proceso que comúnmente se lleva a cabo y una vez que este lo aprueba, se da curso al mismo. Los avisos se publican a través de computrabajo y pautas de publicidad por facebook. El filtrado de cv se va realizando a medida que van recibiendo y una vez finalizado el mismo, se estipula una fecha para las entrevistas y se genera una planilla con los datos de las personas para ir completando luego de haber tenido la misma"</p>	"Lo primero que se hace al llegar una vacante es postularla en computrabajo y en la página de la consultora. A medida que van llegando los cv, se hace un filtro telefónico con los candidatos para corroborar la información más importante y luego se cita a entrevista con el fin de contarles acerca del trabajo y profundizar en la experiencia y conocimiento del mismo. Una vez que ya se hizo la entrevista y si pasa a la siguiente etapa, se piden referencias de todas sus experiencias laborales. Si estas son buenas se envía un informe a la empresa con los candidatos finalistas para que ellos puedan tomar una decisión"
	1.2. Requisitos del proceso y documentación que el candidato debe presentar	"En general no se le pide ningún tipo de documentación al candidato, con excepción de los certificados de estudio según el puesto que vaya a ocupar"	"Los exámenes o documentos que se les solicita dependen del puesto del que se trate y del cliente; pero como requisito básico podemos considerar el examen preocupacional y los certificados de estudios"
	1.3. Análisis del candidato	"El análisis previo que se realiza de los mismos consiste puntualmente en el filtrado de los cv teniendo en cuenta la edad, la experiencia y la formación. Luego se realiza la entrevista, la cual es de por sí un nuevo filtro en el que se indaga con profundidad en la información que se tiene acerca del candidato. En el caso de pasar a una segunda entrevista, ésta es realizada con el franquiciado que es quien toma la decisión final"	"Antes de citar a un candidato a entrevista, se analiza el cv en profundidad teniendo en cuenta la edad, la experiencia y demás información que contenga, para luego hacer un filtro telefónico. También en muchos casos se buscaba el facebook del candidato con el fin de conocer un poco más acerca del perfil del mismo. Como análisis posterior, se pide referencia a todos los lugares a donde trabajó y solo pasa a la siguiente etapa si está todo ok"
	1.4. Criterios para evaluar y seleccionar al candidato adecuado	"Los criterios para evaluar y seleccionar al candidato varían de acuerdo al perfil profesional y a la descripción de puestos. Para puestos operativos se busca gente joven, dinámica y responsable; y para aquellos que requieren mayor responsabilidad, como encargado o gerente, se recurre a otros criterios como la experiencia y la edad"	"Como criterio para seleccionar al candidato nos basamos por lo general en la experiencia. Realmente se hace mucho hincapié en eso y por lo general se pide 3 años en el área. Cuando estamos frente a dos candidatos similares, se envía un informe al cliente con los finalistas y ellos son los que toman la decisión de avanzar en el proceso o no"
	1.5. Percepción sobre la existencia de prejuicios y miedos en el proceso de selección	"Creo que en esta empresa si existen prejuicios, sobretodo al analizar a los candidatos que ocuparían puestos de atención al cliente o que de alguna manera serían visibles para las personas. Estos tienen que tener buena presencia, osea deben ser lindas. Personalmente, sobretodo al principio, trataba de que no sea un impedimento; pero comencé a tenerlo en consideración porque sino después es probable que lo rechacen por no estar dentro del parámetro que la empresa busca"	"Siempre hay prejuicios, pasa en todos lados. Nosotros puntualmente tenemos muchos puestos de venta para ocupar y la imagen es muy importante. En ese sentido creo que nos basamos en los prejuicios"
	1.6. Existencia de medidas que busquen preservar la seguridad de la organización	"La única medida que de alguna forma busca preservar la seguridad en lo que respecta al candidato son las referencias que se piden de sus empleos anteriores"	"La verdad en la consultora todos los procesos cuentan con cierta improvisación, por eso no hay tantas medidas que busquen preservar la seguridad de la empresa. El único medio firme que tenemos hoy en día es la búsqueda de referencias mientras que el pedido de certificado de buena conducta se realiza solo para algunos clientes según la naturaleza de los mismos"
2. Selección de ex convictos	2.1. Decisión de contratación de un ex convicto	"No tuve la oportunidad de estar frente a una situación así y es muy probable que en la empresa en la que trabajo nunca se presente. De la misma manera en que veo la existencia de prejuicios en lo que refiere a la buena presencia por ejemplo, creo que también existirían frente a un ex convicto; y en tal sentido, la decisión no sería a favor de la incorporación"	"Contrataría siempre y cuando basándome en el tipo de delito que haya cometido la persona. Si es un tema mayor como asesinato o violación no, porque para hacer eso tenes que tener un desequilibrio mental importante y traería más problemas que soluciones. Bajo ningún tipo de vista tomaría a alguien así. Si fuera algo menor sí"
	2.2. Confianza en un candidato que ha estado privado de su libertad	"Se puede confiar siempre y cuando de alguna forma se pueda chequear que realmente se arrepintió de lo que hizo más allá de que haya cumplido el castigo. Sin embargo, a nivel organizacional es mucho más compleja la decisión"	"La incertidumbre siempre está cuando metes a alguien que no conoces en la empresa y me imagino que sería mayor todavía si se tratara de un ex convicto. Por lo general tratamos de pedir muchas referencias para que cuando ingrese el candidato a la organización no haya inconvenientes notables y acá se fortalecería ese proceso aún más"
	2.3. Factores que influyen en la decisión	"Hay muchos factores que influyen en una decisión así pero considero que principalmente me costaría mucho vencer los prejuicios. También tendría en cuenta sin dudas el tipo de delito cometido y el tiempo que pasó desde que recobró su libertad"	"Como dije anteriormente el principal factor que tendría en cuenta es el tipo de delito que la persona haya cometido; este dato sería indispensable para considerar avanzar o no con el análisis"
	2.4. Posibles medios para lograr la reinserción laboral de ex convictos	"Me parece que podría ser una política a aplicar que tenga alguna motivación económica como subsidio, ya que veo difícil que de otra forma las empresas quieran acceder a estas situaciones. Como medio para lograrlo, propondría que se iniciara desde los entes públicos para recién después ir a las empresas. Así como tienen el Programa Primer Paso y otras políticas de reinserción para jóvenes, estaría bueno que hagan algún tipo de programa similar destinado a estas personas"	"La verdad que es un tema del cual no sabría que responder porque es muy amplio. Siento que estaría bueno darle una oportunidad pero son menos los que las empresas quieren tener unas organizaciones; y en sí no depende tanto del selector como de quien toma la decisión final"
	2.5. Rol del profesional de Recursos Humanos en relación a dicha temática	"Creo que tanto los selectores como todos los profesionales de rrhh deberían tener un rol pero resulta un tanto difícil. Si se invirtiera tiempo en una política de reinserción con estas características, desde nuestra disciplina deberíamos mantener el pie firme sobre todos los sistemas de controles necesarios (no solo sobre la persona sino también sobre los controles de gestión) y educar a la organización para recibir a candidatos que cuenten con antecedentes"	"Por lo tanto creo que si bien es verdad que desde Recursos Humanos podríamos ayudar a trabajar en la reinserción de los presos; al estar la decisión final en manos de la empresa en sí, se debería empezar por ahí"

Áreas	Pautas	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. Proceso de Selección de Personal	1.1. Metodología del proceso de reclutamiento y selección	<p>A la hora de existir una vacante, se lleva a cabo un proceso muy largo y detallado partiendo de la necesidad del puesto a cubrir. Primero se realizan búsquedas internas si o si, y si a través de esta no se logra cubrir la vacante, se comienza con el proceso de selección.</p> <p>Para el reclutamiento se usa principalmente la página de Arcor. Se hace un proceso de preselección primero de los cv que van llegando y después a través de entrevistas telefónicas que permiten escoger a quienes más se adaptan al puesto. Una vez cumplido este paso, los seleccionados tienen una segunda entrevista, la cual sirve de filtro hasta llegar a contar solo con 10 candidatos. Recién ahí se empiezan a coordinar entrevistas de manera presencial, las cuales indagarán con mayor profundidad según el puesto y el perfil que se está buscando. Al llegar a los dos candidatos, se tendrá una entrevista con el jefe directo y se realizarán los psicotécnicos y estudios médicos correspondientes. La decisión estará a cargo del analista de rrhh junto con el jefe directo"</p>	"Al recibir la solicitud de parte de nuestros clientes, se procede a la publicación de la búsqueda en distintas páginas, principalmente en la voz del interior y computrabajo, y se evalúa los cv que hay en la base de datos. Para el reclutamiento se hace un filtro de los mismos y a partir de ello, se procede a llamar a los candidatos que cumplen a grandes rasgos con los requisitos del puesto. Una vez que se realizó el filtro telefónico, se cita a los candidatos que se consideran acordes a una entrevista presencial en la consultora, para definir luego quienes son aquellos finalistas del proceso. A estos se los citará a una segunda entrevista con un representante de la empresa o jefe directo, quien tomará la decisión acerca de la contratación. En caso de no avanzar en el proceso, el cv es guardado en la base de datos de la consultora, con el fin de tenerlos en cuenta para próximas búsquedas"
	1.2. Requisitos del proceso y documentación que el candidato debe presentar	"Como requisitos solicitamos los exámenes médicos y psicotécnicos, certificado de buena conducta y solo para puestos altos, los exámenes potenciales. A su vez, para puestos administrativos se tiene en cuenta que cuenten con estudios universitarios y acrediten el certificado correspondiente"	"Como primer requisito en la consultora se solicita traer el CV impreso. Luego de haber avanzado en las entrevistas se le pedirá según el puesto que vaya a ocupar demás documentación como examen preocupacional, carnet de conducir, título universitario, entre otros"
	1.3. Análisis del candidato	"Como expliqué, el análisis de los candidatos es bastante minucioso por todas las etapas con las que cuenta y los requisitos que los mismos deben cumplir"	"El análisis que se reevalúa de los candidatos surge a partir de la profundidad de las entrevistas, de los exámenes médicos y el pedido de referencias"
	1.4. Criterios para evaluar y seleccionar al candidato adecuado	"El criterio para evaluar a los candidatos es principalmente que se adapte al puesto de trabajo de la mejor manera y es por eso, que a través de todo el proceso se utiliza la comparación para ir filtrando aquellos que mejor lo hagan. Al quedar dos candidatos se utiliza como gran influencia los resultados obtenidos en las diferentes pruebas, intentando que la misma sea objetiva"	"Creo que los criterios que se usan para evaluar y seleccionar al candidato dependen puntualmente de la empresa de la cual se trate. En la consultora por ejemplo se suele buscar gente joven y para algunos puestos incluso, estudiantes que todavía no haya terminado su carrera universitaria. En el caso de contar con dos personas que tengan igual formación y experiencia se hacen preguntas objetivas, indagando sobre trabajos anteriores, dedicación a la hora de trabajar, y se contacta a los antiguos jefes para pedir referencias que brinden mayor profundidad acerca de los mismos"
	1.5. Percepción sobre la existencia de prejuicios y miedos en el proceso de selección	"El hecho de que el proceso de selección sea tan extenso y minucioso intenta eliminar la mayor cantidad de prejuicios que pudieran surgir en el mismo. Por eso no considero que se hagan tan presente a la hora de seleccionar un candidato"	"Siempre se trata de que no haya prejuicios y a la hora de tomar la decisión se intenta hacer presente este criterio. Es un proceso muy largo y muy detallado para que no existan decisiones a lazar pero creo que es difícil eliminarlos en su totalidad, sobretodo por ejemplo, cuando uno ve el cv. Me paso de una señora grande que trabajó toda su vida en una farmacia y para decir verdad la contactamos solo porque no teníamos muchas opciones y teníamos que cubrir el puesto urgente. Cuando pude hablar con ella sin dudas me sorprendió al ser todo lo contrario a lo que me imaginaba. Era muy proactiva y si bien trabajó en un solo lugar toda su vida, era quien lo había llevado adelante, encargándose del personal y de la gerencia. Era grande y nunca piden eso, pero es relativo. Si a su CV lo mirabas rápidamente dirías que no sirve"
	1.6. Existencia de medidas que busquen preservar la seguridad de la organización	"El certificado de conducta es el principal medio con que se cuenta para preservar la seguridad de la organización"	"No, no hay ninguna medida que busque preservar la seguridad en la consultora"
2. Selección de ex convictos	2.1. Decisión de contratación de un ex convicto	"Se pide certificado de buena conducta así que el contar con antecedentes penales es un limitante a la hora de ingresar a la empresa y por lo tanto, si aparece un delito no es algo que se pase por alto. Además uno de los requisitos en el proceso de selección es la realización del examen psicotécnico, el cual sin dudas lo reflejaría. Por lo tanto, creo que es un factor que suma mucho para mal."	"Debe ser muy difícil para un profesional y frente a muchas otras opciones creo que es la última que se tiene en cuenta a la hora de seleccionar. Personalmente analizaría la situación y haría que pase un proceso de análisis muy extenso. Creo que en una Empresa grande con el presupuesto que implica la selección de personal nunca se arriesgarían a eso por el riesgo que implica"
	2.2. Confianza en un candidato que ha estado privado de su libertad	"En lo personal, Creo que un ex convicto podría ingresar a una empresa y desempeñarse de la mejor manera en su puesto de trabajo; pero no ocurriría acá. Al solicitarse como requisito del proceso de selección la presentación de un certificado de buena conducta no es una decisión que me vea posibilitada a tomar. Si bien pienso que debería transcurrir por una situación con tales características para ver realmente que sucedería; tuve la oportunidad de conocer a través de distintos voluntariados a personas que estuvieron presas en algún momento y realmente creo que pueden volver a reinserirse. Esa experiencia me ayudaría a tener confianza frente a un candidato así"	"Me costaría mucho confiar en la otra persona y como dije anteriormente me llevaría a analizarlo muy bien"
	2.3. Factores que influyen en la decisión	"Acá el principal factor que influye es el hecho de contar con antecedentes penales. No existe lugar a la duda ante una situación así y la misma no es aceptada"	"Va a depender obviamente el delito como principal criterio y filtro. Buscaría averiguar mucho acerca de ese tema e indagar en la personalidad del individuo a través de psicotécnicos y entrevistas con psicólogos por ejemplo. Sin embargo, creo que el solo hecho de haber cometido un delito es un factor que influye en la decisión y no sería bien visto por la empresa"
	2.4. Posibles medios para lograr la reinserción laboral de ex convictos	"Como medio para favorecer la reinserción se podría trabajar en conjunto con el gobierno y con entidades sociales, para desde un enfoque más amplio abarcar los aspectos que más afectan a estos individuos al salir de la cárcel. No es una cuestión solo laboral sino que involucra muchas otras disciplinas que deben tenerse en cuenta"	"Me parece que el primer medio sería mejorar el sistema penitenciario, ya que por los testimonios que conozco en lugar de colaborar con la buena reinserción de los presos, fomenta muchos otros aspectos negativos en sus vidas; y así es mucho más difícil lograr que vuelvan a sus ambientes y a la sociedad de una manera armoniosa"
	2.5. Rol del profesional de Recursos Humanos en relación a dicha temática	"Como profesional de Recursos Humanos intentaría promover una mayor conciencia en lo relacionado a lo social, teniendo en cuenta que desde las empresas también se puede contribuir a mejorar el mundo en que vivimos. Buscaría implementar programas que involucren a los trabajadores desde un ámbito distinto al del propio negocio y transmitir la importancia de la diversidad en los ambientes de trabajo, para que en el momento en que pueda generarse la incorporación de un ex convicto, se esté también preparado para recibirlo y acogerlo"	"Desde mi rol como profesional de Recursos Humanos me costaría involucrarme en esta temática y ser quien la promueve en las empresas. Pienso que primero debería informarme y conocer más acerca de la experiencia de los ex convictos para recién pensar en involucrarme de alguna manera con la reinserción de los mismos"

Áreas	Pautas	Entrevistado 5	Entrevistado 6
1. Proceso de Selección de Personal	1.1. Metodología del proceso de reclutamiento y selección	"En primer lugar el líder del equipo manda un requerimiento en el sistema de RRHH interno. Una vez que lo manda, el gerente de rrhh lo aprueba o rechaza. Si esta aprobado se publica el aviso diferentes medios como el diario, computrabajo, facebook y linkedin. Una vez publicado, comienza la etapa de filtrado de CV y luego se conforman grupos de 3 o 4 personas para realizar las entrevistas ya que por lo general no llevamos a cabo entrevistas individuales. Cuando se hacen las entrevistas y se eligen 3 o 4 personas, se los presenta al líder, quien les hace una segunda en donde profundiza un poco más acerca de los mismos y en caso de considerarlo necesario solicita la presencia del selector para realizarla. Una vez que los evaluó, decide quien será el finalista y éste procederá a realizar los exámenes preocupacionales correspondientes. Todos los ingresos se realizan por consultora, y después de los 8 meses aproximadamente son efectivizados"	"Muchas veces se cuenta con cv que fueron previamente cargados en la base de datos y en caso de no ser así, se saca un aviso de reclutamiento y se reciben los cv personalmente, por mail o también se podían a través de la página web. Luego del primer filtrado, se hacen entrevistas individuales en la consultora y se elabora un informe y una carpeta con los finalistas para poder brindar al cliente información precisa acerca de los mismos con el fin de que ellos puedan tomar la decisión final de contratación. Dependiendo del tipo de perfil, se puede realizar también una entrevista grupal."
	1.2. Requisitos del proceso y documentación que el candidato debe presentar	"En la primera entrevista se les solicita el CV a todos los candidatos y según el puesto que vayan a ocupar, deberán presentar también el carnet de conducir para ir completando el legajo. Una vez que cumplen los 8 meses y están próximos a ser efectivizados, se les requiere un psicotécnico, el cual será impartido por una psicóloga de la empresa"	"Se le pide cv, licencia de conducir si lo requiere el puesto y un certificado de antecedentes penales (desde la consultora). Después cada empresa puede pedir algo más para aquellos que fueran seleccionados"
	1.3. Análisis del candidato	"Para analizar a los candidatos se aprovecha de las entrevistas grupales, a través de las cuales se indaga acerca de los mismos y se pueden comparar experiencias. Posteriormente anotamos en una planilla lo que nos pareció el perfil y debatimos entre las entrevistadoras para llegar a una conclusión enriqueciendo nuestra experiencia"	"El principal filtro es el análisis de cv y la entrevista. En ésta puntualmente mi aporte como selectora es el de verificar los hechos y la veracidad del cv para comparar expectativas. También se suelen utilizar como método de profundización, los test proyectivos y los análisis de caso. Me interesa siempre aclararles que no solo la empresa está buscando ocupar una vacante sino que ellos también están buscando un lugar en el cual desarrollarse y trabajar."
	1.4. Criterios para evaluar y seleccionar al candidato adecuado	"El principal requisito que tenemos en la empresa es el contar con un secundario completo, y otro nivel de estudios dependiendo del puesto. Creo entonces que es el primer criterio de evaluación que puedo mencionar. Si se tiene a dos personas con igual formación y experiencia, el selector hace el primer filtro, e involucra al líder cuando quedan solo dos candidatos para que este pueda tomar la decisión final. La actitud de la persona según el puesto va a hacer la diferencia (atención al cliente por ejemplo)"	"Antes que nada se hace relevamiento del perfil con el cliente para sacar la búsqueda. A través del mismo se determinan los datos objetivos del puesto tales como, nivel de formación, edad y si tiene por ejemplo alguna preferencia de género. También se busca dar con el perfil actitudinal que encarga con la cultura de la empresa (enfoque comercial por ej, o persona estable y metódica) y todos estos en conjunto, serán en primer lugar, los criterios a utilizar para evaluar a los candidatos. Por otro lado, se buscará contrastar las expectativas del individuo con las de la empresa y en caso de contar con dos candidatos cuya experiencia y formación son similares, se elabora un informe y se deja la decisión en manos del cliente"
	1.5. Percepción sobre la existencia de prejuicios y miedos en el proceso de selección	"No creo que tengamos prejuicios. Ya que se trata de ser lo más objetivos posibles. Obviamente para algunos puestos, como recepcionista, se necesita buena presencia más allá de lo físico y ahí capaz que uno tenga que apelar a otros criterios"	"Si, totalmente. Especialmente en el cliente tanto interno como externo. Creo que los selectores estamos un poco más entrenados para identificar al mejor talento viendo más allá de las estructuras sociales. Pero me costó mucho sobrepasar los prejuicios de los clientes. Me pasó por ejemplo de presentar como finalista n°1 a una persona con una experiencia increíble, mucha actitud y todas las cualidades esperadas para el perfil; pero que fue rechazada indicando que la empresa no iba a incorporar a una persona de esa nacionalidad porque significaba dar una mala imagen o status. Realmente fue algo que me indignó; pero que habitualmente sucede"
	1.6. Existencia de medidas que busquen preservar la seguridad de la organización	"No tenemos ninguna"	"En la consultora se pide el certificado de buena conducta y en el último cliente en el que trabajé se hacían los test proyectivos y entrevistas para detectar cualquier patología a nivel mental. También las referencias son una medida para preservar la seguridad"
2. Selección de ex convictos	2.1. Decisión de contratación de un ex convicto	"Nunca se me presentó la posibilidad pero creo que es muy difícil y no contrataría a alguien que estuvo oprimido. En el caso averiguaría el motivo y la gravedad del delito. Por ejemplo si tiene reacciones violentas no lo tomaría ya que eso perjudicaría a todos los empleados y no es lo que se busca"	"Realmente dudo. No sé si me arriesgaría a contratar a alguien con antecedentes. Me gustaría poder contestar otra cosa pero la verdad es que si yo hago una selección lo dudaría. Es probable que el tipo de delito sea una cuestión a evaluar también pero yo creo que dudaría muchísimo y la verdad no la presentaría. Sin dudas habría que evaluar cada situación. No conozco mucho del tema y por eso no puedo dar una respuesta más concreta pero en principio diría que no. "
	2.2. Confianza en un candidato que ha estado privado de su libertad	"No podría confiar tan fácilmente en alguien que haya estado preso"	"Tengo una profesora que siempre nos decía que tomemos referencias (si la persona roba va a volver a robar). Me quedó muy grabada esa frase y la verdad trataría de buscar cualquier otro tipo de opción si es cierto. No sé si se trata puramente de confiar o no confiar en la persona sino que tiene que ver con la responsabilidad que uno asume como selector ante una organización que lo contrata, ya sea con un cliente externo como también con un cliente interno en el que está en juego tu trabajo. La verdad es que desconfío del poder rehabilitador de nuestras instituciones pero también soy consciente de que las realidades son todas diferentes, cada persona tiene su historia y debería estar al frente de esa situación. De antemano creo que no lo recomendaría ni lo seleccionaría."
	2.3. Factores que influyen en la decisión	"La decisión dependería del tipo de delito, la duración de la condena y el análisis puntual que se haga de la situación. Sin embargo, creo que en una primera instancia me sería difícil considerarlo"	"Creo que es muy grande la categoría ex convicto. Hay delitos que se relacionan a patologías mentales, otros a necesidad; entonces me parece que yo empezaría por diferenciar el tipo de delito y el tipo de perfil del ex convicto. A lo mejor para personas que no están comprometidas su salud mental se podría pensar en un tipo de estrategia distinta que para aquellos que si están en esa situación, los cuales capaz requieran además algún tipo de acompañamiento psicológico. Es por eso que me detendría en el análisis e incluiría en el este tipo de variables: el perfil que ocuparía, el tipo de acompañamiento necesario (psicológico, técnico, de educación formal e informal) y el tipo de delito cometido"
	2.4. Posibles medios para lograr la reinserción laboral de ex convictos	"Creo que los presos podrían trabajar en empresas del gobierno en donde estén controlados y contenidos. Es difícil desde las empresas hacerse cargo de este tipo de temáticas"	"Se necesitaría el acompañamiento de psicólogos o personas especializadas en el tema, para elaborar una propuesta que sea capaz de acompañar al ex convicto y brindarle herramientas para su incorporación al mercado laboral"
	2.5. Rol del profesional de Recursos Humanos en relación a dicha temática	"En caso de llevarse a cabo, el selector debería tener un rol muy importante en la inducción mas que nada, que es el primer día, para lograr que se incorpore de la mejor manera al ambiente laboral. También deberíamos trabajar en abrir nuestras mentes y buscar darle la oportunidad a alguien con estas características; aunque sigo insinuando que lo veo muy difícil"	"Los selectores podemos jugar un rol en el hecho de transmitirles a los ex convictos educación e información sobre que se espera en las empresas y cuales son las barreras a superar, de manera que estos puedan estar preparados para afrontar un puesto de trabajo"

Áreas	Pautas	Entrevistado 7
<b>1. Proceso de Selección de Personal</b>	1.1. Metodología del proceso de reclutamiento y selección	“Somos una consultora que hace selección de personal para distintos clientes que terciarizan sus procesos y nos especializamos en perfiles técnicos o de ingeniería. Las empresas a veces nos piden que nos encarguemos de todo el proceso y otras veces, solo de alguna parte como son las evaluaciones psicotécnicas. Cuando haces todo el proceso entero haces el reclutamiento, la selección, todas las etapas de evaluación como las entrevistas y psicotécnicos; pero siempre el que termina tomando la decisión es el empleador”
	1.2. Requisitos del proceso y documentación que el candidato debe presentar	
	1.3. Análisis del candidato	"En cuanto al análisis nosotros si buscamos referencias laborales y nos aseguramos de que cuente con experiencia comprobable. Sin embargo, el empleador es por lo general quien le pide los antecedentes y el examen preocupacional"
	1.4. Criterios para evaluar y seleccionar al candidato adecuado	"Los criterios para evaluar al candidato son en función del perfil, la experiencia y la formación principalmente"
	1.5 Percepción sobre la existencia de prejuicios y miedos en el proceso de selección	"Por lo general nos vemos expuestos a ciertos prejuicios a la hora de llevar adelante la selección; son en ocasiones difíciles de detectar y sobretodo de eliminar"
	1.6. Existencia de medidas que busquen preservar la seguridad de la organización	"En la consultora no, pero por lo que yo se, la mayoría de nuestros clientes piden el certificado de buena conducta como requisito."
<b>2. Selección de ex convictos</b>	2.1. Decisión de contratación de un ex convicto	“No es solo decir que vamos a tomar gente porque hay muchos obstáculos, hasta en los selectores. Ya de por si se lucha por cuestiones que para el selector no tiene nada que ver, y al empleador no le gusta. Me imagino que en este caso mas todavía, de hecho a mi me costaría mucho. La verdad no me paso con ningún caso pero creo que dependería del tipo de delito. Por ejemplo, no podría considerar a alguien que haya sido violador. Me paso con casos de menor importancia o tamaño, como con un candidato que contaba con malas referencias laborales y no se tomó; y si hubiera malas referencias policiales creo que seria peor”
	2.2. Confianza en un candidato que ha estado privado de su libertad	“Te puedo decir que hay que darles oportunidades porque es super importante, pero otra cosa es lo que yo haría con mis clientes. Realmente me costaría confiar en un candidato así”
	2.3. Factores que influyen en la decisión	“En principio si te lo dice desde el vamos en el reclutamiento yo no creo que pase por prejuicios, por falta de conocimiento, por miedo. Siempre ante la duda si se tiene a varias personas, se termina eligiendo al que no tiene, lo cual no quiere decir que este bien pero es lo que hago. Si no tiene referencias laborales también se complica. Ya alguien que estuvo mucho tiempo sin trabajar le cuesta reincorporarse por lo que se conoce como desempleo estructural. Si a eso le sumas que es porque estuvo preso, genera una contra”
	2.4. Posibles medios para lograr la reinserción laboral de ex convictos	“La clave de las instituciones carcelarias debería ser la reinserción. Nose si haría una subvención a empresas que contraten a personas con antecedentes ya que creo que va mas allá de ese aspecto. Considero que hay mucha ignorancia y falta de información, y eso ante la duda te hace decir que no. Capaz si se informara un poco más y se hiciera algún tipo de campaña, se podría pensar de una forma distinta. Quizás se puede trabajar también en desarrollar habilidades u oficios que se necesiten, teniendo en cuenta que si no contas con estudios y experiencia, resulta más difícil. En cambio, si se busca enfatizar en perfiles de oficios que no sean tan fáciles de cubrir, se lograrían mejores resultados”
	2.5. Rol del profesional de Recursos Humanos en relación a dicha temática	“Creo que desde nuestro lugar deberíamos trabajar en la sensibilización respecto a este tema. Si bien es verdad que por lo general los selectores no somos quienes tomamos la decisión final, somos la primer puerta y por lo tanto si nosotros decimos que no ya se quedan sin ningún tipo de oportunidad.”

**ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO  
FINAL DE GRADUACIÓN**

**AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO  
O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21**

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

<b>Autor-tesista</b> <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	
<b>DNI</b> <i>(del autor-tesista)</i>	
<b>Título y subtítulo</b> <i>(completos de la Tesis)</i>	
<b>Correo electrónico</b> <i>(del autor-tesista)</i>	
<b>Unidad Académica</b> <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<b>Texto completo de la Tesis</b> <i>(Marcar SI/NO)<sup>[1]</sup></i>	
<b>Publicación parcial</b> <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

**Lugar y fecha:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma autor-tesista**

\_\_\_\_\_  
**Aclaración autor-tesista**

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:  
\_\_\_\_\_certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

\_\_\_\_\_  
Firma Autoridad

\_\_\_\_\_  
Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.