UFLO

UNIVERSIDAD DE FLORES

Facultad de Psicología y Ciencias Sociales

Sede Comahue

Trabajo Final Integrador Lic. en Psicología

"El proceso de selección de personal llevado a cabo por psicólogos del Alto Valle"

Autoridades

Rector: Arq. Fische, Ruth

Decana: Lic. Labrit, Beatriz

Vice Decana: Dra. Mainou, Silvia

Tutora disciplinar: Lic. Villanueva, Paulina

Tutora metodológica: Mg. Bardelli, Noemí

Autora

Vassallo, Giuliana Belén

giuli.vassallo1@gmail.com

Legajo: 20068

Cipolletti, agosto 2019

AGRADECIMIENTOS

Durante toda la carrera universitaria anhelaba y soñaba con este momento y hoy puedo decir que esto es posible gracias al apoyo y la compañía de personas que caminaron conmigo durante esta etapa y confiaron en mí.

Me gustaría agradecer, en primer lugar, a mi familia. Mis padres, Juan y Mariela, quienes me enseñaron a luchar por mis sueños y a no rendirme cuando las cosas se ponen difíciles. A mi madre por su paciencia y calidez en cada etapa que atravesé. A mi padre por sus sabios consejos, los cuales guiaron mi camino a lo largo de mi vida. Mi hermana, quien me acompañó y animó desde el primer instante, la que siempre estaba dispuesta a preparar mate con tal de que me quedara estudiando un poquito más. Mi abuela, Elida, la cual alentó cada uno de mis sueños festejando mis triunfos y abrazándome en mis derrotas. También agradezco a quienes, lamentablemente, tuvieron que partir y ya no están físicamente conmigo pero en mi corazón siempre estarán. Ellos que hubiera querido que fuesen eternos, mi abuelo Luis y mis nonos, Graciela y Francisco, donde quieran que estén, sé que sonríen en este momento.

En segundo lugar, agradezco a mi pareja, Esteban. Esa persona que caminó al lado mío durante todos estos años universitarios, quien se quedó conmigo cada noche en vela que pase para estudiar, brindándome la tranquilidad que necesitaba. El vió cómo me caía y cómo me volvía a levantar dándome la mano cada vez más fuerte.

En tercer lugar, agradezco a mis amigos que me dió la vida y la Universidad, quienes se encargaron de los momentos de ocio y tiempo libre que necesité para atravesar esta gran etapa.

En cuarto y último lugar, agradezco a los profesores que dejaron grandes enseñanzas en mi paso por la Universidad, los cuales forjaron una parte de mí como futura profesional. A mi tutora, Paulina, quien me enseñó y guió en la práctica profesional del psicólogo Laboral y Organizacional y en la realización de esta investigación. A Noemí, la persona que me ayudó a transitar este último tramo de la carrera, brindándome su apoyo y predisposición incondicional que precisé en el proceso que conlleva esta etapa final.

A todos ellos, gracias porque confiaron en mí hasta cuando yo no lo hacía.

RESUMEN

En los últimos años la participación de los psicólogos en los procesos de selección de personal se ha incrementado adquiriendo relevancia su inclusión. Esto se presenta teniendo en cuenta que la misma abona a la rigurosidad en la elección de acuerdo a los requerimientos del puesto. Autores como Alles (2016) plantean pasos que regulan desde la objetividad este proceso prescribiendo etapas y tareas, sin embargo cada búsqueda es particular y plantea complejidad en función de condicionantes que se ponen en juego en el puesto laboral de acuerdo a las necesidades de la organización. Lo expuesto motiva la necesidad de profundizar el conocimiento que tienen los psicólogos de este proceso reconociendo distintos modos de desarrollar su quehacer, en especial en relación a la evaluación psicológica. Esta se presenta como un paso que demanda especificidad en la formación a los fines de elegir los instrumentos adecuados, desarrollar la evaluación en sí misma y comunicar resultados. La descripción de las prácticas profesionales que desarrollan cinco psicólogas del Alto Valle en este proceso se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas que posibilitaron desde un enfoque cualitativo reconocer diferencias y similitudes entre ellas, además de analizar singularidades que responden al contexto local - organizacional y a los modos de llevar adelante sus prácticas en relación a los clientes y los postulantes.

Palabras claves: selección de personal – Psicólogos Laborales – Evaluación psicológica

INDICE

1. INTRODUCCION 5
2. MARCO TEÓRICO 6
2.1 Aproximaciones a la Psicología Laboral y Organizacional 6
2.2 El rol del Psicólogo en el ámbito Laboral y Organizacional 9
2.3 El rol del psicólogo en el proceso de selección de personal 11
2.4 La complejidad de la evaluación psicológica en los procesos de selección de personal ... 18
3. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN 20
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 23
5. JUSTIFICACIÓN 25
6. OBJETIVOS 27
7. METODOLOGÍA 27
8. RESULTADOS 28
9. ANÁLISIS Y DISCUSIONES 32
10. CONCLUSIONES 47
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50
12. ANEXOS 52

1. INTRODUCCION

En el presente trabajo se estudia e investiga el proceso de selección de personal, a partir de sus diferentes etapas, desarrollado por psicólogos del Alto Valle. A lo largo del escrito se pone en indagación funciones y tareas que desarrolla específicamente el psicólogo en este proceso teniendo en cuenta que su intervención es clave para ingresar personal nuevo e idóneo a la empresa/organización que lo solicite. En este sentido, se busca reconocer actuaciones del psicólogo a partir de variadas técnicas de evaluación implicadas en el proceso poniendo en consideración las particularidades que se requieren en los perfiles definidos para cada puesto. Para ello, se recuperan marcos teóricos conceptuales provenientes del campo de la Psicología Laboral y Organizacional que asimismo permiten diálogos con aportes de desarrollos teóricos correspondientes a la Administración y a los Recursos Humanos[1]. De este modo, se pretenden generar diálogos interdisciplinarios que complejicen la mirada sobre el proceso de selección y enriquezcan el análisis desde una perspectiva psicológica.

Se parte de comprender la selección de personal como un proceso en el cual se busca a la persona adecuada para cubrir determinado puesto de trabajo. Esto *"Ocurre cuando una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas"* (Furnham, 2001, p. 117).

En función de lo expuesto y en el marco de este proceso, el psicólogo interviene realizando aportes que permiten en los contextos laborales asesorar a las organizaciones y/o empresas ayudando a mantener la competitividad y la eficacia que la esfera laboral actual les exige. En este marco el rol del psicólogo se desarrolla de forma flexible en la organización o empresa ya que puede desempeñarse internamente o como consultor externo, ya sea de staff o de línea. Independientemente de la modalidad que adopte, el psicólogo laboral se presenta como un profesional de la salud que busca desarrollar tareas que beneficien tanto a la salud del trabajador como a la de la organización en su conjunto. A tales fines lleva a cabo los procesos de selección de personal, el desarrollo de personal a través de planes de carrera y las evaluaciones de desempeño, funcionado a partir de todas estas tareas como un agente de cambio.

[1] Se utilizará la sigla RRHH de aquí en adelante para aludir a Recursos Humanos.
[2] En adelante se utilizará la abreviatura E1, E2, E3, E4 y E5 para hacer referencia a las cinco psicólogas

En lo que respecta al proceso de selección de personal específicamente, si bien el psicólogo puede participar en todo el proceso, éste se diferencia con respecto a otros profesionales en una de las fases fundamentales como la evaluación psicológica de los candidatos. Esta demanda reconocer características de la personalidad y del comportamiento que ayudan a determinar si el perfil del candidato tiene aptitud en relación a la complejidad del puesto incluyendo la posibilidad de identificar de qué manera el postulante puede enriquecer el desempeño laboral.

Desde la Psicología Laboral, la incorporación de la evaluación psicológica en los procesos de selección de personal permite cierta previsibilidad en los comportamientos disminuyendo errores al contratar personal nuevo. Esto implica no sólo el trabajo con el candidato sino, que incluye por parte del psicólogo, el estudio de la estructura u organigrama de la empresa teniendo en cuenta las conductas, las habilidades, las destrezas, los procesos psicológicos y las motivaciones que definen las características de la personalidad.

Lo expuesto da cuenta de la relevancia de esta tarea profesional posibilita la mejora de la competitividad de la empresa u organización de generar un mejor lugar de trabajo para los empleados ayudando al clima laboral y a la autoestima de cada trabajador. En este sentido con el fin de conocer el desarrollo de esta tarea profesional, se propone reconstruir en las siguientes paginas la trayectoria y práctica de psicólogos que se desempeñan en la selección de personal en el Alto Valle teniendo en cuenta el desempeño que éstos realizan en el marco de empresas que tercerizan el servicio.

2. MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se exponen los marcos teóricos-conceptuales que posibilitan comprender el objeto de estudio desde los aportes de la Psicología Laboral y Organizacional. Se pretende, por lo tanto definir, caracterizar y explicar procesos vinculados a la selección de personal, identificando el rol que el psicólogo tiene en el mismo.

2.1 Aproximaciones a la Psicología Laboral y Organizacional

Desde 1970 la Psicología Laboral y Organizacional constituye un área de la psicología de acuerdo a la Asociación Americana de Psicólogos. Con el paso del tiempo se ha constituido en una subdisciplina que posibilita intervenir en diferentes áreas de la organización junto con otras

perspectivas y enfoques provenientes de la Administración, la Economía, la Política, RRHH, entre otros. La Psicología Laboral y Organizacional se ocupa tanto de los sujetos que conforman una organización u empresa como de la misma (Días Vilela, 1998). En correspondencia con lo expuesto, Furnham (2001) define a la Psicología Organizacional como *"... el estudio de la forma en que las organizaciones influyen en los pensamientos (creencias, valores), sentimientos (emociones) y, sobre todo, en el comportamiento de todas aquellas personas que trabajan en una organización"* (p.41).

Los antecedentes de la Psicología Laboral y Organizacional se remontan al siglo XX, dividiéndolo en tres grandes etapas. La primera es comprendida desde los comienzos del siglo hasta la primera Guerra Mundial y se la denominaba Psicología Industrial. En este período los trabajadores eran considerados mano de obra a partir de los planteos realizados por pensadores como Fayol, Taylor y Weber. Los psicólogos de este período tenían como objetivo encontrar la forma de asegurar la producción a bajo costo a expensas de los empleados. En ese entonces, la mayoría de las organizaciones no tomaban en cuenta a los trabajadores ya que no les interesaba su salud ni su bienestar. Se ponía énfasis en la estructura, el orden, la lógica y las reglas. Al finalizar la segunda Guerra Mundial, se reestructura el concepto de trabajo dando comienzo a la segunda etapa. Esta época se destaca por darle importancia a las relaciones humanas avocándose a los aspectos sociales y emocionales del trabajo que influían en el comportamiento del trabajador. Se les daba relevancia a las actividades recreativas, las actitudes y los valores, las habilidades y capacidades de los empleados. Se pasa de la estructura y la eficiencia a la motivación de los trabajadores. Por último, la tercera etapa, comienza en la década de los 60´ y se extiende hasta la actualidad aquí los cambios tecnológicos y económicos dan lugar al desarrollo y al cambio organizacional, como así también a nuevas formas de trabajo aplicando, por ejemplo, la teoría de los sistemas a las organizaciones. Es fundamental comprender cómo los sujetos y los grupos toman y ponen en práctica decisiones que dan cuenta del flujo de información en las organizaciones y de la forma de hacerlo más efectivo. Así se comienza a focalizar en temas tales como el estilo de liderazgo, la participación de los empleados, la adaptación al cambio y la cultura organizacional (Furnham, 2001). En este sentido, Santana Cárdenas considera que:

> Poco a poco y a lo largo de décadas, el concepto se transformará en *organizacional* al compás del desarrollo social, político, económico, industrial y tecnológico. (…) De este modo, la psicología y otras ciencias sociales redimensionan su objeto de estudio hacia un

> estudio integral de las organizaciones y se analizan elementos estructurales como dimensiones socio-cognitivas de la conducta en el trabajo. (2007, p.5)

En concordancia con lo expuesto, Chiavenato (2001) organiza las etapas mencionadas en tres eras que problematizan características de la industrialización clásica neoclásica y de la era de la información. Estas eras posibilitan analizar la estructura organizacional predominante, la cultura y ambiente organizacional y los modos de relación entre personas a partir de distintas denominaciones que habilitan a reconocer la focalización de la organización en las relaciones industriales, la administración de RRHH y hoy la administración de personas. El detalle de esta nueva clasificación para comprender en el tiempo el estudio de las organizaciones se presenta a continuación:

	Industrialización Clásica	**Industrialización Neoclásica**	**Era de la información**
Período	1900- 1950	1950- 1990	Post. 1990
Estructura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible. Énfasis en los órganos.	Matricial. Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X. Centrada en los valores y las tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valora la experiencia.	Transición. Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, graduales. Escasos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios; más rapidez en éstos.	Cambiante, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (físicos) de producción y estáticos, sujetos a rígidas normas y reglamentos de control.	Como recursos organizacionales que deben ser administrados.	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Administración de personas.

Tabla n° 1 *Eras de la organización.* (Chiavenato, 2001).

En función de lo expuesto hasta aquí, se hace pertinente poder enmarcar las áreas de especialización en el ámbito de la Psicología Laboral y Organizacional. La Red Europea de Catedráticos de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha realizado un modelo de referencia (Roe, 2003 en Del Cerro, 2013) que distingue tres grandes áreas. En primer lugar, la Psicología del Trabajo que hace referencia a la actividad laboral de las personas, reconociendo los modos en los que las mismas realizan su tarea. En segundo lugar, la Psicología de la Organización que se ocupa del comportamiento colectivo. En tercer y último lugar, la Psicología de los RRHH que se focaliza en las relaciones entre las personas y las organizaciones. Teniendo en cuenta lo expuesto, los desafíos que hoy afronta la Psicología Laboral y Organizacional se centran en la calidad de vida y el contrato legal y psicológico entre las organizaciones contratantes y los empleados.

2.2 El rol del Psicólogo en el ámbito Laboral y Organizacional

La función principal de los psicólogos en las organizaciones, ya sea de staff o de línea, es ser un profesional de la salud que asesora en diferentes aspectos a la misma, para que pueda cumplir con los objetivos y las metas de ésta beneficiadose la salud de los empleados como de la organización. En pos de lograr la eficacia y la eficiencia, el psicólogo deber reconocer las competencias que son requeridas por el mercado laboral actual. Para ello este profesional orienta su trabajo al alcance de los resultados a través de la gestión del potencial humano de la organización (Díaz Pérez, 2000). Además, se debe tener en cuenta la realidad de la organización, ya que no todas son iguales y difieren tanto de tamaño como de estructura organizacional. Estas pueden variar en los tipos de actividades y tecnologías para brindar servicio o producir bienes de diverso orden y distribuirlos a mercados y consumidores diferentes (Chiavenato, 2000). Asimismo, la cultura organizacional también es un aspecto a tener en cuenta, ya que la misión, la visión, los objetivos y los valores son diferentes para cada una. Desde allí, el psicólogo interviene dependiendo la demanda de la organización cliente.

El psicólogo puede desarrollar sus tareas de forma interna o externa a la organización. En la primera, la tarea del profesional se enmarca generalmente en el área de RRHH y procura

articular los principios de la Psicología y la ciencia de la administración en una organización (Furnham, 2001). Asimismo, se debe tener en cuenta que el área de RRHH posee diferentes especialidades, como destaca Alles (2016) en el siguiente esquema:

Esquema n° 1. *Subsistemas de Recursos Humanos.* (Alles, 2016).

La primera especialidad de RRHH hace referencia a la atracción, selección e incorporación de personal. La segunda remite al desarrollo y planes de sucesión y la tercera se focaliza en la formación. También se presentan otras funciones que implican considerar la evaluación de desempeño, la remuneración y beneficios y el análisis y descripciones de puesto. Cabe señalar, por lo tanto, que:

> Una de las funciones más importantes del área de recursos humanos consiste en supervisar y mejorar la calidad de la vida en el trabajo. Los gerentes de esta área deben ser conscientes de todos los cambios en el comportamiento organizacional y campos relacionados. (Furnham, 2001, p.46)

El desarrollo del psicólogo de forma externa a la organización gira en torno a su desarrollo a través de las consultoras como servicios de contratación o de forma independiente. Su intervención responde y se ajusta a la demanda de la organización siendo que este servicio

tercerizado implica asesoramiento y orientación en la toma de decisiones. Al respecto Alles (2007) considera que:

> Se pueden señalar dos razones principales por las cuales recursos humanos contratan una consultora: primero, para obtener resultados mediante la innovación de sistemas y procedimientos, y obtener ayuda para resolver problemas. Segundo, para agregar valor a los procesos dentro de las organizaciones por medio de su experiencia y práctica (p. 171).

Dentro del área de RRHH de una empresa o de una consultora se encuentran diferentes profesionales que trabajan interdisciplinariamente entre los que es posible reconocer la presencia de un psicólogo ya que éste:

> "…debe estar orientado a las necesidades de la organización, conociendo que las necesidades prioritarias de una empresa estarán siempre relacionadas con el alcance de sus objetivos anuales (en los que deben quedar contenidos los sociales y humanos), que se ha propuesto o que le han pedido alcanzar a la luz de 1, 2, 3 años" (Pérez, 2000, p. 195)

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta aquí, el rol del psicólogo laboral y organizacional compromete múltiples funciones que dan cuenta de intervenciones complejas como la selección, la evaluación y orientación de personal, la formación y desarrollo de personal, el marketing y comportamiento del consumidor, las condiciones de trabajo y salud, organización y desarrollo de RRHH, y la dirección y management (Santolaya, 1998). En el marco de las tareas que implican los distintos objetivos de trabajo, una de las actividades más relevantes que las organizaciones u empresas solicitan a los psicólogos laborales y organizacionales es el proceso de selección de personal para cubrir un puesto.

2.3 El rol del psicólogo en el proceso de selección de personal

El proceso de selección tiene como uno de sus precursores a Cattell (en Días Vilela, 1998) quien estudió las diferencias en el rendimiento humano y la determinación de su nivel de ejecución en función de la situación utilizando tests mentales. En este sentido, se destacan los estudios llevados a cabo en la primera guerra mundial cuando Estados Unidos enfrentaba problemas para el reclutamiento y la selección de soldados capacitados y con las habilidades requeridas para alistarse a la fuerza armada. A partir de esta problemática, se consolida un grupo de especialistas en Psicometría de las aptitudes para poder encontrar a los soldados más calificados. *"Los buenos resultados de la aplicación de estas pruebas llevaron al desarrollo de*

un programa de selección, emplazamiento y formación de oficiales, cuyo éxito facilitó el desarrollo posteriormente de la Psicología Industrial, tanto en el mundo profesional como académico" (Días Vilela, 1998, p. 67).

A lo largo del tiempo, con los cambios en el mercado laboral, el proceso de selección se fue perfeccionando y tomando cada vez más importancia para las organizaciones. Esto se debe a la competitividad que les exigía el mercado día a día para no extinguirse siendo que al contratar personal adecuado garantizaban de alguna manera su supervivencia.

Teniendo en cuenta lo expuesto, el proceso de selección se presenta como una gran herramienta para incorporar personas a la organización ayudando a aumentar la competitividad y el negocio de la misma. Según Simone (2016) uno de los ocho desafíos que enfrentan las empresas para mantener la competitividad es *"atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. Las personas talentosas deben ser encontradas y retenidas, sobre todo aquellas capaces de manejar un negocio global"* (p.1).

La tarea del psicólogo laboral y organizacional en este proceso es poder hallar a la persona indicada para determinado puesto de trabajo teniendo en cuenta variables tales como habilidades, motivaciones, comportamientos, conductas, competencias, entre otras. Al respecto Richino (2008) afirma:

> Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronostica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basadas fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos. (p.23)

Cuando una empresa u organización necesita personal para cubrir un puesto determinado existen muchas formas de llevar a cabo la búsqueda. Si la empresa posee un sector de RRHH, se lo solicita a esta área que forma parte de ella que lleve a cabo la selección. En cambio, si es una empresa que no posee este sector o no realiza ese proceso puede tercerizarlo a una consultora. Por lo general, en las consultoras la tarea está dividida por el jefe de búsqueda, que se relaciona con la empresa y coordina todo el proceso siendo los psicólogos evaluadores los que llevan a cabo el análisis psicológico (Richino, 2008).

La selección de personal puede ser llevada a cabo de diferentes formas, es decir, pueden variar ciertos aspectos dependiendo quien la realice. Si es desarrollado por un área de RRHH dentro de una organización o empresa, el proceso se realiza con más fases o pasos, que si es realizado por una consultora. Existen diferentes criterios de organización del proceso de selección de acuerdo a la exploración del estado del arte. Sin embargo a los fines de este trabajo se recuperan los aportes realizados por Alles (2016) quien concibe la selección de personas como:

> "…conjunto de procedimientos orientados a evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización." (p.52).

A los fines de profundizar en los distintos pasos que integran este proceso, a continuación, se presenta el esquema n° 2 y se describen los mismos detallando sus particularidades de acuerdo al abordaje que plantea la mencionada autora.

Esquema n° 2. *20 pasos para seleccionar personas.* (Alles, 2016).

En primer lugar, se destaca la *necesidad de cubrir una vacante*. Esta constituye un objeto de trabajo a cargo del futuro jefe quien evalúa la necesidad de cubrir un puesto. Sin embargo, la decisión puede ser de él o de un superior. A partir de la necesidad surge la *solicitud de personal*, la cual se refiere a la demanda explícita de cubrir una vacante en la organización, ya que la mayoría de éstas tienen procedimientos específicos para solicitarlo a quien corresponda.

A los pasos que van desde la revisión del descriptivo del puesto hasta la elección de fuentes de reclutamiento se los agrupa en una categoría llamada atracción, ya que son todos los procedimientos que se deben realizar para comenzar con la búsqueda. La *revisión del descriptivo de puesto* es definido por Alles (2016) como *"...documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de ese puesto de trabajo específico. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias*" (p. 72). En este el jefe y el selector analizan el descriptivo de puesto. Luego se procede a *recolectar información sobre el perfil*, la cual tiene que ver con todos los datos necesarios sobre el puesto especificando que necesita la persona encargada del proceso de selección para llevarlo a cabo. Los aspectos claves que describe Alles (2016) para definir el perfil son: tareas y responsabilidades, educación y experiencia previa, competencias/personalidad, ubicación del puesto en el organigrama y otros que se encuentran relacionados como remuneración, oportunidades de progresar y planes de carrera. Es necesario destacar que *"...el descriptivo de puesto será el documento base para la recolección de información destinada a elaborar el perfil de la búsqueda"* (Alles, 2016, p.88).

Una vez que se recolecta toda la información necesaria del puesto a cubrir se debe realizar el *análisis sobre eventuales candidatos internos*, el cual alude al estudio de la posibilidad de tener en cuenta a candidatos que formen parte de la organización. Se analiza que éstos puedan desempeñar las funciones del puesto vacante respondiendo al perfil del puesto.

Después de haber analizado la posibilidad de cubrirlo con un candidato de la organización se debe tomar una *decisión, la búsqueda interna, externa o mixta*. La búsqueda interna es definida por Alles (2016) como "*Acciones y procedimientos específicos tendientes a cubrir una vacante con un integrante de la propia organización*" y la búsqueda externa a las "*Acciones y procedimientos específicos tendientes a cubrir una vacante con postulaciones de personas ajenas a la organización*" (p. 79). La búsqueda mixta se presenta cuando se combina la interna con la externa. Una vez tomada la decisión se debe proceder con la *elección de fuentes de*

reclutamiento, el cual es definido por Alles (2016) como *"un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo"* (p. 109). A su vez, el reclutamiento puede ser interno o externo, es decir, reclutar personas dentro de la misma organización o externas a ésta. En este paso, se utilizan diferentes medios para atraer a los candidatos adecuados. Cabe señalar que los avances tecnológicos ayudan a llegar más rápido y mejor a las personas a través de anuncios en webs laborales y en redes sociales (Alles, 2016), además de la utilización de medios de comunicación tradicionales como anuncios en diarios, radio y televisión.

La *recepción de antecedentes* y los *primeros filtros* responden a la categoría llamada primera selección o pre-selección, la cual tiene como objetivo escoger a los candidatos que sean más aptos para el puesto. Para ello, en primer lugar, se lleva a cabo la recepción de antecedentes que implica la recopilación de los antecedentes de las personas interesadas en el puesto. Estos antecedentes son curriculums vitae, perfiles en la web, mensajes en las redes sociales y/o base de datos. Después de esto, se realizan los primeros filtros los cuales comprenden la lectura curricular teniendo en cuenta los requisitos excluyentes del puesto y clasificando a los postulantes que los cumplen o no. Toda esta información se compara con el perfil del puesto y la información recolectada anteriormente. Además, si la búsqueda se realizó por internet, se pueden aplicar filtros específicos.

La selección propiamente dicha es una categoría que está compuesta por los pasos de las *entrevistas,* las *evaluaciones específicas* y la *formación de candidatos*. Durante las *entrevistas*, se pretende conocer al postulante e informarle acerca del puesto que se desea cubrir. Para ello, es necesario el análisis y la evaluación de los antecedentes para determinar si el candidato se adecúa con el perfil del puesto teniendo en cuenta sus conocimientos, competencias y los requisitos propios del puesto. En ocasiones, se suelen realizar pre-entrevistas de duración corta con el objetivo de informar al postulante acerca del puesto y despejar dudas sobre la vacante. Es importante mencionar que la entrevista debe ser planificada conociendo los objetivos propios de la misma, el descriptivo del puesto, la información que se desea recolectar sobre el candidato, los requisitos de la vacante, entre otros. Asimismo es importante tener en cuenta el comportamiento del candidato ya que, como retoma Alles (2016) *"…en gran parte determinara el resultado de la entrevista"* (p.188). También se destaca que las entrevistas poseen tres pasos. En primer lugar,

debe ser planificada como ya se mencionó. En segundo lugar, el transcurso de la misma se estructura en inicio, desarrollo y cierre. Y en último lugar, se debe tener registro de los resultados de ésta al finalizar. Alles (2016) expresa al respecto que: "*La entrevista es una herramienta por excelencia en la selección de personas; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante"* (p.169).

Una vez finalizadas las entrevistas se pueden llevar a cabo las e*valuaciones específicas*, las cuales se realizan sólo cuando se quiere profundizar en algún aspecto específico, es decir que, no son llevadas a cabo en todos los procesos de selección. Las mismas están compuestas por tres evaluaciones: las evaluaciones específicas o de conocimiento, las evaluaciones psicológicas, las actividades de Assesssment Center Method, y en algunos casos, la entrevista por competencias. La evaluación psicológica, tanto grupal o individual, *"…comprende un conjunto de Tests y entrevistas administrado por un profesional psicólogo con preparación específica en este tipo de técnicas, con el propósito de analizar la personalidad de una personal en el ámbito laboral"* (Alles, 2016, p. 266). El psicólogo deberá confeccionar una batería de test adecuada para conocer aspectos del sujeto que se puedan correlacionar con el perfil del puesto o determinar si puede haber una adecuación persona puesto. Es importante, en este paso, mencionar que las evaluaciones psicológicas pueden realizarse luego de la entrevista con el futuro jefe. Por su parte las actividades de Assessment Center Method tienen como objetivo hacer que los candidatos resuelvan casos relacionados con su profesión para así evaluar su comportamiento en diferentes situaciones y en instancias de grupo. Finalmente, la entrevista por competencias es un tipo de entrevista que evalúa las competencias del postulante. Luego de las evaluaciones específicas, se lleva a cabo la *formación de candidaturas*, que responde al análisis de todos los datos e información que se recolectan anteriormente, y del resultado de las pruebas realizadas identificando a los candidatos que mejor respondan al perfil del puesto. Aquí se debe considerar *"los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes"* (Alles, 2016, p.203).

La última categoría es la decisión y comprende los pasos tales como el *informe sobre finalistas*, la *presentación de finalistas al futuro jefe*, la *selección del finalista*, la *negociación*, la *oferta por escrito* y la *comunicación a postulantes fuera del proceso*. El informe debe ser presentado al futuro jefe con los finalistas del proceso. El mismo debe ser sencillo detallando toda la información de los postulantes que llegaron a esta última instancia para que el jefe realice

su posterior elección. Alles (2016) comenta que *"se deberá informarse con claridad el grado de concordancia entre el perfil de cada postulante y el perfil de la búsqueda"* (p.243). A tales fines se puede entregar una carpeta la cual puede contener el curriculum y los resultados de las evaluaciones por las cuales se lo escogió como finalista. En la misma se detallan los estudios formales, los conocimientos específicos, la experiencia previa, el comportamiento observado, la motivación en relación con la búsqueda, los aspectos económicos relacionados con la posición, la disponibilidad, entre otros. El objetivo de la presentación de finalistas al futuro jefe hace referencia al *"...apoyo en la coordinación de las entrevistas y en cualquier otro aspecto relacionado que el futuro jefe podría llegar a necesitar"* (Alles, 2016, p.203). La selección del finalista también puede incluir el asesoramiento de la persona encargada del proceso al futuro jefe brindando información orientadora que sirva al momento de escoger la persona.

Finalmente, la negociación "*se realiza mediante conversaciones entre un representante de la organización (...) y el postulante seleccionado para ocupar la nueva posición, con el propósito de lograr una incorporación satisfactoria para ambas partes, dentro de las políticas organizacionales"* (Alles, 2016, p. 296). La oferta por escrito, remite a un documento que es realizado por la organización detallando la información del puesto y los aspectos económicos implicados, en forma de oferta laboral. El mismo es firmado por la persona responsable de la organización y el futuro empleado. Esto conlleva a la comunicación a postulantes fuera del proceso que implica notificar a los candidatos que no quedaron cuando uno de los finalistas comenzó a trabajar en la organización.

Una vez que se tomó la decisión, se procede con los últimos dos pasos de la selección. El *proceso de admisión* remite a que *"cada organización determina los aspectos a considerar según los distintos niveles organizacionales cumpliendo, en todos los casos, los aspectos legales relacionados"* (Alles, 2016, p.65). Por último la *inducción* es una instancia donde el nuevo empleado se interioriza en la organización, sus funciones y las responsabilidades que tendrá a su cargo. En esta instancia se desarrollan actividades formativas respecto a la organización y al puesto en particular que va a ocupar.

Es importante destacar que tanto los primeros dos pasos (necesidad de cubrir una vacante y solicitud de personal) como la selección del finalista y la negociación son responsabilidad del cliente.

2.4 La complejidad de la evaluación psicológica en los procesos de selección de personal

La evaluación psicológica en este proceso comprende una fase importante para el éxito de la selección de personal. Se evalúan diferentes aspectos de la personalidad del postulante en relación al perfil del puesto logrando obtener así información más precisa y concreta del candidato. Richino (2008) plantea que la evaluación psicológica *"...acentúa la comprensión de cada dato en particular en función del conjunto y en relación con el perfil, pudiendo brindar información sobre fortalezas, habilidades y recursos personales para afrontar y resolver problemas en distintos ámbitos"* (p. 104). Es importante destacar, que el psicólogo debe tener en cuenta no sólo la descripción del puesto sino también el perfil de la empresa. Albajarí & Mames (2013) afirman *"...describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales"* (p. 15). Teniendo éstos dos elementos se podrá obtener una visión más completa del perfil que busca la empresa para cubrir el puesto que solicita. En resumen, el perfil del puesto remite a lo que se espera que haga el candidato en la empresa mientras que el perfil de la empresa refiere a cómo deberá hacerlo (Albajarí & Mames, 2013).

Se debe tener en cuenta que la evaluación psicológica no la puede realizar o llevar a cabo cualquier persona sino que es competencia del psicólogo y de otros profesionales a fines calificados para ello. Alles (2016) afirma *"En todos los casos las evaluaciones psicológicas deben ser administradas por profesionales (psicólogos o licenciados en Psicología), con experiencia en la aplicación de tests con propósitos laborales"* (p. 266).

Lo que se evalúa son variables que corresponden a dimensiones de la personalidad necesarias para alcanzar los objetivos del puesto. Estas nacen de la combinación entre las habilidades requeridas por el puesto y por la organización u empresa al mismo tiempo (Albajarí & Mames, 2013). Para ello existen dos grandes grupos de habilidades evaluadas en el ámbito laboral, por un lado las variables cognitivas o de rendimiento intelectual, y por otro lado las variables de personalidad laboral (Albajari & Mames, 2013). Las variables cognitivas o de rendimiento intelectual hacen referencia a áreas como la memoria a corto plazo, la velocidad de ejecución, la precisión, la capacidad de organización, la capacidad de planificación, la atención, la concentración y el tipo de pensamiento. Estas variables dependen de la tarea a realizar y se evalúan en puestos operativos o de más baja calificación profesional. En cambio, las variables de personalidad laboral tienen como objetivo conocer los aspectos adaptativos del candidato.

Algunas de las variables son la autonomía, la capacidad de liderazgo, el control de los impulsos, la tolerancia a la frustración y la capacidad para trabajar en equipo (Albajari & Mames, 2013).

Así mismo la evaluación psicológica se realiza a través de metodologías básicas tales como las técnicas psicométricas y las técnicas proyectivas (González Llenaza, 2007). Cabe destacar que las técnicas por sí solas no evalúan al sujeto en su totalidad sino que se debe construir una batería acorde a la información que se desea obtener. Para ello, es necesario considerar el perfil del puesto, y las competencias que éste exige.

Las técnicas psicométricas miden habilidades cognitivas o rasgos de personalidad. Se denominan instrumentos estructurados ya que, como afirma González Llenaza *"... la persona tiene que escoger, entre alternativas de respuestas posibles, aquella que considera se ajusta mejor a su caso particular"* (2007, p.8). Los tests con estas características pueden ser, por ejemplo, el Test de Matrices Progresivas de Raven que tiene como objetivo medir la inteligencia de los sujetos y el Test PF 16 de Cattell que busca conocer los rasgos de personalidad de las personas. En cambio, las técnicas proyectivas remiten a *"...aquellas pruebas cuyo estímulo es ambiguo o de poca estructuración y da libertad de respuesta al sujeto sin que la persona sea del todo consciente del objetivo que se persigue con dicha evaluación..."* (Frank, 1939, en González Llenaza, 2007, p.14). El objetivo es poner de manifiesto los estilos básicos de personalidad de la persona y los estados transitorios por los que atraviesa. Algunos de estos tests pueden ser el Tests de las manchas de tinta de Hemann Rorschach, que posee una adaptación llamada Z Test o Test de Zulliger adaptado al ámbito laboral, cuyo objetivo es estudiar la estructura mental, la aprehensión del mundo exterior, la adaptación social, las reacciones afectivas y la capacidad para controlar dichas reacciones (Zulliger y Salomon, 1970). Asimismo se recurre al Test de Apercepción Temática (TAT) de Murray que estudia aspectos del sujeto inconsciente que forman su personalidad.

Richino (2008) plantea la complementariedad de pruebas de rendimiento y técnicas proyectivas en el proceso de selección de personal. Las primeras son pruebas estructuradas en las cuales el candidato deberá prestar atención y concentración. Éstas permiten comprender cómo funciona la capacidad actual y potencial. En cambio, las segundas, son menos estructuradas y arrojan información acerca de aspectos profundos de la personalidad. Al respecto Alles (2016) afirma: *"...en una evaluación psicológica se analizan tres planos: aspectos personales, aspectos intelectuales, aspectos socio-laborales"* (p.269).

La evaluación psicológica llevada a cabo en el proceso de selección es un gran facilitador ya que se obtiene una mirada integral y precisa del candidato pudiendo correlacionarlo mejor con el perfil del puesto que se desea cubrir. Además Alles (2016) afirma que *"…se tiene el propósito de establecer el futuro desempeño y la actitud que ese individuo podría asumir en relación con las experiencias que tendrá que vivir en su puesto de trabajo…"* (p.268). Cabe destacar que no siempre se realiza la evaluación psicológica en el proceso de selección de personal, ya que conlleva un costo elevado y esto es un obturante al momento de avaluar una cantidad de personas con costos elevados.

3. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La exploración de investigaciones vinculadas al objeto de estudio de este trabajo final ha demostrado que si bien este es un tema investigado, no se han encontrado estudios que articulen conjuntamente el análisis del proceso de selección, la focalización de las evaluaciones psicológicas y las implicancias del rol del psicólogo laboral y organizacional. Teniendo en cuenta esta situación, a continuación, se presentan investigaciones nacionales e internacionales afines al tema en estudio que permiten dar cuenta de variadas metodologías de investigación que se utilizan para desarrollar análisis científicos.

En lo que respecta a la selección de personal se hallaron dos investigaciones que resultan significativas. La primera fue desarrollada por Pereira en el año 2008 por la Universidad de Chile. Se buscó conocer los procesos integrales de selección que ésta ofrece como servicio con el objetivo de mejorar la ejecución los procesos a partir de un diagnóstico de situación que ameritó reconocer cada uno de los pasos implicados. Para ello, se tomó como muestra candidatos participantes en un proceso de selección que implicó su seguimiento, a la vez que se realizaron tres entrevistas estructuradas a los miembros del área de selección, constituida por la jefatura y dos psicólogos free-lance con y sin experiencia. A partir de este trabajo se realizó un análisis de contenido intercaso a fin de reconocer aspectos diferenciales en los procesos integrales de selección que permitieron advertir dificultades y posibles propuestas de mejoras. Las conclusiones a las que se arribó demostraron la relevancia que tiene este proceso cuando el mismo se centra en la relación con la empresa-cliente siendo éste un elemento clave para la realización de un adecuado proceso y obtención de buenos resultados. Asimismo se destacó la preponderancia que tiene el contexto, desafíos y problemáticas que atraviesan al puesto, ya que

estos factores permiten mejorar los procesos básicos del sistema de selección a partir de especificidades como las descripciones de cargo, dotación, capacitación y evaluación del desempeño. Se considera que focalizar en estos pasos permite el libre flujo, crecimiento y aporte de las personas al interior de la organización. Asimismo se presentó con claridad la necesidad de fortalecer enfoques de competencias aplicados a la selección para superar falencias encontradas ya que este enfoque permite una mayor estandarización del proceso y la integración entre las distintas fases de la selección con otros subsistemas de RRHH. La investigación demostró que es necesaria una mejor estandarización de las competencias para alcanzar un buen desempeño en el cargo evaluando las mismas, estableciendo una conceptualización clara, comparando estas en relación al perfil del cargo con las del postulante y finalmente, logrando un mejor ajuste y predicción del desempeño laboral.

La segunda investigación fue desarrollada por Alonso, Moscoso y Cuadrado en el año 2015 por la Universidad de Santiago de Compostela, España. A partir de esta investigación, se buscó conocer los procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas teniendo como objetivo analizar el grado de uso de los diferentes instrumentos de selección. En términos metodológicos, a la muestra se accedió por medio de la base de datos ARDAN (Equipo de Servicios Avanzados del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 2011) que permitió el contacto con 361 trabajadores de empresas de los cuales 75 lograron participar de una encuesta. Este instrumento evaluaba la gestión de los RRHH y su modalidad de aplicación consistió de un cuestionario online. Asimismo se realizó un estudio piloto con tres empresas cuyos trabajadores eran parte de la muestra total. Los resultados encontrados demostraron que el CV, las referencias y la entrevista sin estructura son empleados por la mayoría de las empresas tanto medianas como pequeñas. También se advirtió que estos instrumentos no parecerían ser los mejores en términos de sus propiedades psicométricas. Los resultados también indicaron que otros instrumentos con buenas o excelentes propiedades psicométricas son los tests de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad, las entrevistas estructuradas y las pruebas profesionales. Esto resultó significativo ya que son instrumentos con mayor frecuencia de uso por parte de las empresas. Como conclusión de esta investigación española se reconoció la brecha existente entre la investigación y práctica profesional en la selección de personal y se advirtió la necesidad de acompañar a las empresas en el diseño y el uso de herramientas fiables, válidas y eficaces en la selección de personal para aumentar su utilidad económica.

Entre las investigaciones vinculadas a la evaluación psicológica como fase del proceso de selección, se destaca la desarrollada por Almonte y Carranza en el año 2016 por la Universidad de San Ignacio de Loyola, Perú. A partir de esta investigación, se buscó identificar si existen diferencias en el perfil psicológico de candidatos seleccionados y no seleccionados a través de un proceso de selección de personal, desarrollado en Lima. Para ello, se evaluaron variables psicológicas definidas a partir de pruebas orientadas a conocer la inteligencia emocional, la inteligencia general, los rasgos de personalidad y las competencias. En términos metodológicos, la muestra estuvo conformada por un total de 200 candidatos, varones y mujeres, que participaron en los procesos de selección de una consultora en RRHH, encargada de seleccionar profesionales de mandos medios (supervisores, analistas, coordinadores). La selección de los 200 participantes se realizó de forma aleatoria de la población total de candidatos de dicha consultora. Finalmente, fueron 106 los candidatos seleccionados y 94 los no seleccionados cuyas edades comprendían entre 22 y 45 años, provenientes tanto de Universidades nacionales como privadas y con diferentes grados académicos (Egresado, Bachiller, Licenciado o Magister). Los instrumentos utilizados como pruebas psicométricas fueron el Inventario de Cociente Emocional de BarOn (I-CE), el inventario de Discernimiento de Personalidad (DISC), la prueba de inteligencia general y factorial de Yuste (2002) y el Inventario de competencias (2016). Se obtuvo como resultado que los perfiles obtenidos con las diferentes pruebas no tenían relación con la elección o no elección de los candidatos. Asimismo se encontró que los perfiles obtenidos por medio de pruebas psicométricas no son representativos para determinar la elección de un candidato a un puesto de mando medio al no encontrar diferencias significativas en la inteligencia emocional, la inteligencia general, la personalidad y las competencias de los candidatos seleccionados y no seleccionados. Las conclusiones cuestionan la utilidad de dicho proceso de evaluación, definiendo primero si las variables psicológicas evaluadas se corresponden a los perfiles de los puestos de mando medio identificados y, en segundo lugar, evaluando si los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados para dicha evaluación son válidos y confiables para el contexto de selección de personal. También se consideró que muchos de los test empleados en los procesos de selección de personal son de fácil acceso a los candidatos conociendo de antemano las pruebas psicológicas y los resultados ideales, propiciando un sesgo en la evaluación y la obtención de resultados inválidos. Finalmente en lo que respecta a los profesionales en Psicología, encargados del proceso de selección, se

encentró que éstos están preparados en el manejo de los métodos y procedimientos implicados en la evaluación psicológica, desde la identificación de los mejores instrumentos de recolección de información, la aplicación de los mismos, su calificación y hasta la adecuada interpretación de los resultados. Esto incluye su comunicación en un lenguaje y formato de fácil comprensión para el cliente interno o externo que solicita la incorporación del candidato.

Finalmente los estudios vinculados al rol del psicólogo organizacional en el campo de la investigación se encuentran representados por el trabajo desarrollado por Ramos en el año 2016 en la Universidad de La Laguna, España. Se propuso analizar la incidencia del Código Deontológico del Colegio Oficial de Psicólogos en el proceso de selección. El objetivo del estudio era comprobar si los procesos selectivos se realizan de manera adecuada y siguiendo las guías éticas. Para ello, se diseñó un cuestionario con algunos procedimientos adecuados e inadecuados dentro de los procesos selectivos y las guías éticas relacionadas con los procesos de selección de personal. En la preparación de la evaluación se consideraron como buenas prácticas al análisis de puestos, el diseño de la entrevista y la lectura del currículum. La muestra estuvo constituida por 16 participantes, un 62,5% eran mujeres, mientras que el resto, un 37,5% eran hombres. Los resultados obtenidos indicaron que el procedimiento de selección de personal se desarrolló de manera adecuada y siguiendo las guías éticas. Así también existe una mayor tendencia a la realización óptima del procedimiento de selección de personal y el seguimiento de guías éticas en el género femenino, siendo las diferencias no significativas. El tiempo de experiencia o dedicación a procesos selectivos pareció no influir en el seguimiento de las buenas prácticas y códigos éticos. Así tampoco son significativas las diferencias entre las empresas de menos de 100, y más de 100 trabajadores en cuanto a la realización óptima del proceso de selección de personal y el seguimiento de guías éticas durante el mismo. Por lo tanto, las conclusiones indicaron que los profesionales de la Psicología parecen realizar buenas prácticas y tener mayor seguimiento ético que los profesionales que no se dedican a la Psicología.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El concepto de trabajo fue tomando de diversos sentidos a lo largo del tiempo y ha evolucionado muy rápidamente en las últimas décadas a partir del contexto socio político, la innovación tecnológica y las culturas organizacionales. Esto pone de relevancia los cambios presentados en el mercado laboral ya que:

> La sociedad contemporánea se caracteriza por una serie de transformaciones y paradojas que se hacen sentir en el trabajo, siendo éste una de las principales categorías de análisis social. Genéricamente, el trabajo remite a la capacidad del hombre de transformar la naturaleza y está asociado al alcance de objetivos. (Da Roza Tolfo, 2010, p. 176)

A partir de la década de los 90' la globalización juega un papel importante en el trabajo generando que las organizaciones y/o empresas crecieran a escala mundial exigiendo e incrementando la competitividad para permanecer en el mercado pero sosteniendo la rentabilidad. En este contexto, la supervivencia de las empresas es cada vez más difícil, ya que la competencia demanda eficiencia y eficacia en corto plazo. Esto presenta la necesidad de configurar y transformar el área de RRHH pasando del enfoque de personal al enfoque de RRHH (Alles, 2007). Este último intenta prevenir situaciones que pueden llegar a surgir en la organización acompañando el desarrollo de una gestión integrada a partir de variadas estrategias. Precisamente es el enfoque de RRHH por Competencias el que se propone como objetivo cuidar a las personas dentro de un esquema que asimismo permita sostener y mejorar los resultados de la empresa o del cliente, según corresponda.

A partir de estos cambios en el ámbito laboral, el trabajo en el contexto posmoderno pareciera resultar más exigente ya que se especifican y demandan condiciones a los trabajadores buscando así personas no sólo idóneas laboralmente sino también con ciertas características de su personalidad y de comportamiento que ayudan a un mejor desempeño de la tarea asignada. Esto motiva que la búsqueda de personal se presente como una tarea rigurosa y exigente para poder encontrar a la persona adecuada que se adapte al perfil del puesto que se necesite. También requiere complejizar los procedimientos de selección de personal contemplando múltiples dimensiones que hacen complejo este proceso para el psicólogo.

Para que el proceso de selección sea exitoso es necesario que se lleven a cabo todas las fases que éste exige. Si bien existen muchos autores que definen las fases no hay consenso respecto al carácter imprescindible de las evaluaciones psicológicas ya que su incorporación demanda del trabajo de psicólogos capacitados y calificados implicando así otras condiciones requeridas para completar el proceso que, en muchos casos las empresas deciden no incorporar. La ausencia de esta fase dentro del proceso implica que el mismo no está completo y por ende puede conllevar una toma de decisiones inadecuadas. La necesidad de que el psicólogo realice estos procesos se entiende desde la perspectiva de Richino:

> Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronostica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basadas fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos. (2008, p.23)

A la hora de llevar a cabo el proceso de selección es posible encontrar varias dificultades. En primer lugar, es preciso aclarar que este proceso tiene un elevado costo en tiempo y dinero para la empresa y en cuanto a lo económico no todas lo pueden pagar. Por eso es que no todas las empresas u organizaciones realizan el proceso de selección con la persona indicada, capacitada y calificada para esta tarea. En segundo lugar, un obturante significativo son los tiempos, ya que muchas empresas contratan el servicio pero lo requieren para un plazo muy corto de tiempo. Esto hace que se acelere el proceso y así se genere la omisión de algunas fases para poder realizarlo en el tiempo requerido.

Considerando la complejidad del trabajo del psicólogo no solo en el proceso de selección sino también en el contexto laboral surgen las siguientes preguntas de investigación en relación a los modos en los que los profesionales desarrollan esta tarea en el Alto Valle. Cabe, por lo tanto, habilitar en el campo de la investigación las siguientes preguntas como objeto de indagación: ¿Cómo es el proceso de selección de personal llevado a cabo por psicólogos del Alto Valle?, ¿cómo es la participación de éstos profesionales en los distintos pasos en el proceso de selección? Y ¿qué diferencias existen en la evaluación psicológica que realizan los psicólogos en el marco del proceso mencionado?

5. JUSTIFICACIÓN

En las siguientes líneas se expondrán los aportes epistemológicos y profesionales que se espera este trabajo final genere al campo de la Psicología teniendo en cuenta el recorte del tema en estudio y su planteamiento como problema de investigación.

En lo que respecta a los aportes epistemológicos se considera que en la actualidad existen múltiples modalidades para llevar adelante el proceso de selección de personal. Si bien el estado del arte da cuenta de un abordaje que mayoritariamente hace de este proceso los RRHH como disciplina científica, se espera demostrar las implicancias psicológicas que tiene este proceso. En

este sentido, en términos académicos- científicos, se busca profundizar el conocimiento de este proceso haciendo foco en la relevancia psicológica que adquiere el mismo especialmente cuando es desarrollado por psicólogos. La complejidad de este proceso da cuenta de la necesidad de investigar estrategias vinculadas a las distintas etapas de la selección en función de los contextos y particularmente de aquello que condiciona esta tarea en el marco del Alto Valle. El aporte al conocimiento, por lo tanto, se plantea en términos generales respecto del proceso de selección pero de forma particular en relación a las estrategias de evaluación psicológica cuya validez y fiabilidad aún hoy siguen en debate a partir de otros instrumentos que posibilitan complementar la selección de acuerdo a los objetivos buscados y los perfiles de puesto solicitados.

Los aportes profesionales resignifican lo mencionado respecto al rol del psicólogo ya que se espera que este trabajo permite describir prácticas particulares analizando distintas formas de intervenir profesionalmente en el campo laboral. El aporte se centra en poder configurar límites y competencias específicas que validen las responsabilidades de los psicólogos en este proceso siendo que su incidencia es fundamental para lograr resultados esperados. Teniendo en cuenta los múltiples cambios que hoy afronta el rol profesional dentro del mercado laboral, se espera que este trabajo ayude también a visibilizar perfiles distintos de desempeño que permitan dar cuenta de cómo los psicólogos pueden intervenir en el proceso, en su totalidad o bien en pequeñas tareas o etapas particulares de acuerdo a las demandas existentes empresariales y organizacionales. El desarrollo de este rol profesional en empresas, sectores de RRHH, consultoras o de manera independiente posibilitaría reconocer técnicas, instrumentos y metodologías acordes conociendo las decisiones que están implicadas profesionalmente. A partir de este trabajo se espera además poder realizar sugerencias de trabajo que sirvan no sólo a los participantes de este estudio para reflexionar sobre sus prácticas sino que ayuden a avanzar en la configuración de la identidad del psicólogo laboral teniendo en cuenta las especificidades que se ponen en juego en la selección de personal.

Finalmente ambos aportes permitirán poner en diálogo la prescripción existente respecto a las etapas de este proceso en términos teóricos con los cambios y modificaciones propias del desarrollo de este proceso en contexto evidenciando articulaciones o no de la teoría con la práctica.

6. OBJETIVOS

General

Describir el proceso de selección de personal llevado a cabo por psicólogos en el Alto Valle.

Específicos

- Conocer y describir la participación de psicólogos del Alto Valle en los distintos pasos establecidos para el proceso de selección de personal.
- Identificar y comparar las tareas que realizan los psicólogos del Alto Valle en la evaluación psicológica que integra el proceso de selección de personal.

7. METODOLOGÍA

Las decisiones metodológicas expuestas a continuación se basaron en los conceptos de Hernández Sampieri y otros (2010) orientando el desarrollo del trabajo de campo de acuerdo a pautas y criterios válidos en el ámbito de la investigación psicológica.

En primer lugar, el alcance de este trabajo es descriptivo ya que de acuerdo al objetivo general planteado se buscó conocer la participación de psicólogos en el proceso de selección. Cabe señalar que esta implicó tres dimensiones: el proceso de selección en sí mismo, el rol del psicólogo en éste y la selección y utilización de técnicas de evaluación psicológicas.

En segundo lugar el enfoque es cualitativo. La calidad de la información obtenida dió cuenta de la pertinencia del uso de este enfoque para conocer y comprender en profundidad los múltiples sentidos implicados en el objeto de estudio.

En correspondencia con lo expuesto, en tercer lugar, el diseño respondió a una investigación no experimental, transversal teniendo en cuenta que los participantes reflexionaron sobre sus prácticas laborales en el proceso de selección considerando aquellos condicionantes que en el presente atraviesan su desempeño profesional en el campo laboral.

En cuarto lugar, en lo que respecta a la muestra, la misma estuvo conformada por psicólogos que al momento del desarrollo de la investigación se encontraban realizando tareas en el ámbito laboral y específicamente en relación a los procesos de selección de personal. Cabe señalar que se conformó una muestra no probabilística que bajo el criterio de conveniencia aceptó participar mostrando predisposición y voluntad para ser parte de este trabajo. El total de la

muestra estuvo conformado por cinco participantes, todas ellas mujeres, que presentaron variados perfiles profesionales, trayectorias, experiencia de formación continua y condiciones laborales en relación a la tarea de selección de personal. Es relevante explicitar que el procedimiento de actuación implicó el contacto telefónico con cada una de las participantes para acordar una entrevista personal de acuerdo a sus disponibilidades. Todas ellas, previo inicio al trabajo de campo, firmaron un consentimiento informado que se adjunta en anexo n° 1, de acuerdo a las pautas éticas establecidas teniendo en cuenta la confidencialidad de los datos expuestos y su utilización con meros fines académicos.

En quinto y último lugar, y en correspondencia con el enfoque de investigación definido se decidió utilizar la entrevista semiestructurada como instrumento que fue organizada en tres dimensiones y veinte preguntas. La primera dimensión remitió a caracterizar a las profesionales teniendo en cuenta datos personales y su trayectoria formativa. La segunda dimensión implicó problematizar las distintas etapas de selección de personal y las responsabilidades que como psicólogas asumen en éstas. La tercera dimensión aludió a hacer foco en la evaluación psicológica reconociendo particularidades de este proceso en el ámbito laboral-organizacional. A partir del protocolo de entrevista presentado en anexo n°2 se desarrollaron los encuentros con las participantes que tuvieron una duración aproximada de cuarenta a sesenta minutos.

Las decisiones metodológicas planificadas y aquí expuestas se ajustaron de forma permanente a las posibilidades y condicionamientos que la realidad de las entrevistadas presento al momento de desarrollar el trabajo de campo.

8. RESULTADOS

En este apartado se presenta la sistematización de los datos obtenidos a partir de la realización del trabajo de campo con el desarrollo de cinco entrevistas a Licenciadas en Psicología, cuya desgravación se encuentra en anexo N°3. Para ello se organizan los datos obtenidos recuperando lo más significativo que surge en cada una de las dimensiones que organizaron el instrumento de evaluación diseñado para este estudio. Cabe señalar que para realizar esta sistematización en anexo N°4 se presenta un cuadro que articula dimensiones y preguntas del instrumento con el material empírico.

La primera dimensión estuvo integrada por cinco preguntas que permitieron caracterizar a las entrevistadas. Las participantes tenían entre 28 y 44 años, y todas han sido graduadas en UFLO, a excepción de una, cuyo título es de la Universidad de Buenos Aires. Solo tres de ellas a

la fecha tienen formación de posgrado correspondiente a especializaciones vinculadas a Psicología Laboral y Psicodiagnóstico profundizando en el uso de distintas técnicas de evaluación. Las dos restantes, si bien no tienen formación de posgrado, dan cuenta de capacitaciones acordes al proceso de selección de personal. Se destaca que una de las psicólogas además tiene el título de Técnica en Recursos Humanos que complementa su formación para el desempeño profesional.

La segunda dimensión permitió indagar a partir de cuatro preguntas particularidades del rol del psicólogo que se ponen en juego cuando las profesionales cumplen tareas en el ámbito laboral y específicamente en el proceso de selección. Todas las participantes tienen experiencia laboral en consultoras como así también desarrollan actualmente este tipo de tareas de forma particular generando, en algunos casos, su propio emprendimiento de trabajo. Solo dos profesionales expresan haber tenido experiencia en empresas en los Departamentos de RRHH. Cabe señalar asimismo que dos psicólogas cumplen funciones también en el Servicio Penitenciario articulando tareas propias de la evaluación psicológica para empleados y presos. El total de las participantes expresaron tener experiencia profesional en procesos de selección de personal, sin embargo, dos de ellas explicitaron ser convocadas para llevar adelante fases específicas del proceso en indagación. A excepción de una entrevistada, el resto consideró que el proceso de selección puede ser también desarrollado por otros profesionales siempre y cuando éste se realice de forma compartida en el marco de abordajes interdisciplinarios que necesariamente incluyan al psicólogo. No obstante, resaltaron la pertinencia de la formación del psicólogo para llevar adelante este proceso específicamente reconociendo competencias particulares para desarrollar la evaluación psicotécnica. Se consideró que esto responde no solo al manejo y sistematización de resultados a partir de pruebas que requieren cierta especificidad en su aplicación sino también a normas éticas que se ponen en juego con este tipo de procedimientos. Finalmente esta dimensión incluye el reconocimiento de obstáculos que no refieren en ninguno de los casos a dificultades en la práctica profesional sino a factores externos vinculados al bajo reconocimiento económico de esta tarea en relación a la complejidad de su desarrollo. Se consideraron además otros factores como la conciliación de los requerimientos y expectativas del empleador y la oferta existente en el mundo del trabajo, los tiempos implicados en el desarrollo de este proceso, la tercerización de esta actividad y la disponibilidad de profesionales del campo de la Psicología con experiencia en el ámbito laboral. Cada una de las

entrevistadas expresó disfrutar de esta tarea profesional haciendo énfasis en distintas fases del proceso. Mientras que la E4[2] se focalizó en la importancia de la entrevista con el postulante, la E5 otorgó importancia a la aplicación de tests y pruebas psicológicas y la E3 a la relevancia que adquiere acompañar a otros a descubrir sus potencialidades en el marco de nuevas oportunidades de desarrollo laboral en el mercado de trabajo.

La tercera dimensión abordó la indagación de procedimientos y fases propias del proceso de selección de personal a partir de siete preguntas que se diseñaron para relevar esta información. Se reconocieron particularidades respecto a si este proceso se desarrolla en el marco del sector de RRHH de una empresa o es tercerizado. En las respuestas de las entrevistadas la mayoría de ellas expresó que, si bien la tercerización aporta objetividad a la selección, el trabajo desde la empresa posibilita conocer la cultura institucional, la dinámica organizacional, los condicionantes del ambiente de trabajo como así también habilita a observar y acompañar el crecimiento del trabajador luego del proceso transitado para su elección. Asimismo todas las entrevistadas coincidieron en que el inicio de sus intervenciones se encuentra en el relevamiento del perfil que se solicita en el proceso de selección. Cabe señalar que se encontraron particularidades que muestran que la E3 añade a lo expuesto el conocimiento del cliente y la E5 la relevancia de conocer en profundidad la demanda. La indagación respecto a las etapas del proceso de selección evidenció que sólo tres de las entrevistadas ratificaron el relevamiento del perfil como una etapa particular. Todas acordaron que la entrevista personal como así también la presentación de los finalistas al futuro jefe es un paso requerido. Asimismo se hallaron coincidencias en lo que respecta a la elaboración de la terna, el informe y el psicotécnico. Si bien todas las entrevistadas mencionaron estas etapas, el orden en que fueron expuestas resultó diferente teniendo en cuenta el modo en que éstas desarrollan particularmente este proceso. En las respuestas relevadas se encontraron diferencias en el proceso de búsqueda, la publicación y la pre-selección del curriculum vitae advirtiendo la omisión de estas etapas en algunas de las profesionales.

En cuanto a los procedimientos y pasos para analizar y sistematizar la información del postulante, tres de las entrevistadas expresaron buscar las convergencias y recurrencias en el material psicotécnico. Además, dos de ellas mencionaron que van tomando nota a medida que el

[2] En adelante se utilizará la abreviatura E1, E2, E3, E4 y E5 para hacer referencia a las cinco psicólogas entrevistadas en el trabajo de campo realizado.

postulante va dibujando para ampliar la información respecto al desempeño de ésta práctica. Una de ellas manifestó tener una planilla en Excel con todos los datos de los candidatos y el proceso de cada uno de acuerdo a las diferentes etapas de la selección. Cuando se les preguntó cómo realizan la terna de candidatos, todas coincidieron en afirmar la necesidad de explicitar datos y características de los postulantes. Al respecto tres de ellas hicieron hincapié en la consideración para la terna de los aspectos cognitivos y emocionales, las relaciones interpersonales, la modalidad de trabajo, las competencias desarrolladas, entre otras. Todas las entrevistadas advirtieron tener contacto con el cliente y el candidato luego de finalizar el proceso de selección. Al respecto tres participantes expresaron tener un tiempo de garantía con el cliente que ronda en un mes aproximadamente. La última entrevistada mencionó que en RRHH de las empresas se puede seguir la evolución del candidato de una forma continua y a la vez se tiene más contacto con el jefe que solicitó la búsqueda.

La cuarta y última dimensión buscó a través de cuatro preguntas profundizar el conocimiento y las prácticas de las profesionales respecto a la evaluación psicológica en el proceso de selección de personal. Todas las participantes respondieron que la evaluación psicológica es una herramienta que evalúa características de la personalidad del sujeto. No obstante una de las participantes expresó que es ésta también es una evaluación de las competencias técnicas y humanas del perfil que va a desempeñar en el puesto que se busca cubrir. En cuanto a las competencias que generalmente se evalúan, más allá de las particularidades del puesto, tres de las participantes mencionaron el liderazgo y el trabajo en equipo mientras que las dos restantes hicieron referencia a las relaciones interpersonales, la iniciativa, la impulsividad y la adaptabilidad. Para tres de las profesionales, las entrevistas son fundamentales en la evaluación psicológica. Todas acordaron que, si bien tienen un formato de entrevista, el mismo va variando de acuerdo al puesto y las competencias requeridas. Por último, cuando se les preguntó por los instrumentos de evaluación que utilizan con más frecuencia, tres de ellas respondieron que depende del puesto que se desea cubrir. Sin embargo, todas coincidieron en la importancia que siempre tiene el test de Bender y la persona bajo la lluvia. Asimismo cuatro de las participantes mencionaron la entrevista y tests tales como Zulliger, Wartegg, HTP y dos personas trabajando. Cabe destacar que tres de ellas hicieron alusión al test de Raven y solo dos nombraron el test de Toulouse.

9. ANÁLISIS Y DISCUSIONES

El análisis que se desarrolla a continuación busca articular el marco teórico ya expuesto con los resultados que fueron recogidos con el trabajo de campo. Para habilitar discusiones, se recuperaran los objetivos específicos diseñados para este trabajo final.

El primer objetivo específico proponía *"Conocer y describir la participación de psicólogos del Alto Valle en los distintos pasos establecidos para el proceso de selección de personal"*. Siguiendo a Alles (2016) y los veinte pasos explicitados en el marco teórico se busca reconocer los mismos en las practicas que las profesionales parecieran desarrollar al momento que son convocadas como participantes de este proceso. Esto se plantea teniendo en cuenta que la labor de los psicólogos en ocasiones implica responsabilizarse de todo el proceso de selección mientras que, en otras situaciones se limita a la evaluación psicológica dependiendo de la demanda del cliente y lo que hayan acordado previamente. Para dar respuesta a este objetivo se presenta el análisis pormenorizado de cada uno de los pasos.

En lo que respecta al paso uno, que es la necesidad de cubrir una vacante, sólo la E5 plantea la importancia de conocer en profundidad la necesidad de la búsqueda a los fines de reconocer todos aquellos requerimientos que son indispensables para definir el puesto y, en consecuencia, emprender la misma. Esto lo expresa la E5 cuando plantea: *"Primero es ver la necesidad (...) me sentaba con el responsable del área, que tenía la necesidad"*[3]. Cabe señalar que el resto de las entrevistadas omite la mención de este paso de forma explícita.

En lo que alude al paso dos de la selección, es decir, la solicitud de personal, las entrevistadas si bien no mencionan como ésta se presenta, subyace de lo que expresaron a excepción de la E4, que éste parecería ser el punto de partida para iniciar su tarea y organizar, en función a ella, el relevamiento del descriptivo del puesto. Esto da inicio al paso tres del proceso mencionado que implica según Alles (2016) el comienzo de la categoría "atracción".

En lo que respecta a la recolección de información sobre el perfil se reconocen particularidades en la mayoría de las entrevistadas. La E1 hace referencia a la preponderancia que tiene conocer y comprender el entorno específico de la organización a los fines de orientar la búsqueda definiendo con sumo detalle las particularidades que caracterizan al puesto. En este sentido, la profesional desarrolla un trabajo que implica ampliar la información ya existente

[3] En anexo N°3 se encuentran las desgravaciones de las cinco entrevistas. De este material se extraen las citas directas que se exponen a lo largo del apartado "Análisis y discusiones".

sobre el perfil requerido a partir de documentación provista por la organización o bien un documento organizado por la misma que permite profundizar la información a partir de datos específicos. La entrevistada menciona que acercarse al conocimiento de la misión y visión de la organización es fundamental ya que el trabajo con las mismas resulta beneficioso a posteriori, es decir, no sólo en la búsqueda sino en el desempeño del trabajador en el cargo que se desea cubrir. Asimismo parecería dar cuenta en sus palabras del trabajo con ciertos documentos en este paso del proceso de selección que permiten un intercambio con la organización. Este se plasma en un escrito final que define con precisión la búsqueda antes de su publicación. Esto es expresado a partir de las siguientes palabras: *"...yo le envío el final digamos, esto es lo que voy a buscar, si me dan el okey comienzo con el proceso de búsqueda"*. A diferencia de esto, la E2 menciona la importancia de conocer o de realizar el análisis del perfil de la empresa, además del perfil del puesto. En concordancia con lo expuesto, la E3 expresa que se debe conocer la realidad de la empresa visitándola. Motiva esta acción la necesidad de no quedarse sólo con el perfil del puesto ya que pareciera resultar insuficiente la descripción. Cabe señalar que la E5 hace referencia a este paso pero reconoce que, a diferencia del resto cuyos trabajos se desarrollan de forma independiente o externa, utiliza otras estrategias en función de su experiencia como profesional en el sector de RRHH. Lejos de basarse en el pedido o en la solicitud de documentación, se centra en la realización de una entrevista con el responsable del área procurando conocer y comprender en profundidad la necesidad del puesto. Esto se evidencia cuando la entrevistada plantea: *"...si bien había una descripción de puestos en la empresa pero a veces la necesidad del sector es alguien más detallista o alguien con determinadas características"*.

Lo expuesto hasta aquí permite reconocer que estos primeros pasos del proceso de selección de personal adquieren importancia significativa para cuatro de las cinco entrevistadas. Podría atribuirse que estas diferencias se vinculan con espacios laborales y posiciones profesionales que asumen teniendo en cuenta si trabajan de forma independiente o bien desarrolla esta tarea dentro de la empresa que debe cubrir el puesto. Esto permite reconocer que el acceso a la información como el conocimiento de la organización varía en función de si el profesional psicólogo desarrolla el proceso de selección de forma externa, es decir, tercerizado o bien se encuentra implicado laboralmente en la organización siendo un trabajador más (Richino, 2008). De aquí subyace el foco que ponen en estas instancias las profesionales, dado que solo la E5 se centra en la descripción del puesto porque ya conoce la institución. El resto desarrolla la

descripción teniendo en cuenta los múltiples condicionamientos organizacionales que pueden caracterizar la necesidad del puesto. Esto asimismo pone de relevancia la necesidad que tienen los psicólogos que trabajan de forma independiente de elaborar instrumentos que permiten de forma fácil y rápida relevar información para complementar el relevamiento del puesto. Aquí se presenta un área de vacancia en el campo de la investigación teniendo en cuenta que, si bien en la práctica se encuentran diferencias como las mencionadas, en la búsqueda realizada para este trabajo final no se halló bibliografía que profundice en el impacto que esto genera en el proceso analizado.

Los siguientes dos pasos, análisis sobre eventuales candidatos internos (paso cinco) y la decisión de una búsqueda interna, externa o mixta (paso seis), no fueron mencionados ni desarrollados en ninguna de las entrevistas. Se podría inferir que las entrevistadas omiten este paso teniendo en cuenta que, en la mayoría de los casos, no son parte de la decisión de configurar una demanda sino que la misma les llega como un pedido que requiere el trabajo sobre los pasos que Alles (2016) menciona. En este sentido, si bien los veinte pasos desarrollados por la autora posibilitan reconocer las particularidades del proceso de selección de personal, es posible advertir que no todos los psicólogos están involucrados de la misma forma. En algunos procesos los psicólogos participan solo de la evaluación psicológica y en otros llevan adelante todos los pasos involucrados. Según la autora mencionada, esto implica distintos niveles de autorización que son necesarios para avanzar en el proceso de selección.

En relación al paso número siete, la elección de fuentes de reclutamiento, las cinco entrevistadas hicieron referencia al reclutamiento externo. La E1, E3 y E5 utilizan las páginas webs o plataformas en donde publican los avisos, mientras que la E2 y la E4 hacen referencia al trabajo con bases de datos. En el marco de las tareas involucradas, la mayoría consideró que entre sus funciones se encuentran el armado del aviso y publicación en los medios correspondientes. Lo expuesto se reconoce en palabras de una de las entrevistadas: *"Hacer la publicación correspondiente en las diferentes paginas o medios locales y obviamente afuera, porque hoy captamos mucha gente"* (E3). A partir de lo expuesto por las entrevistadas se reconoce la importancia que tiene la tecnología en este caso ya que según Alles (2016) la irrupción de la misma, especialmente el uso de las redes sociales, ha potenciado las posibilidades de difundir la búsqueda y hallar posibles candidatos. Parecería reafirmarse a partir de las entrevistas, la relevancia de la Social Media (Shih, 2010; Shah, 2010; Stenre, 2010 en Alles,

2016) ya que la tecnología ha cambiado las formas y vías de comunicación, los soportes para acceder a datos, las formas de interactuar e incluso los comportamientos a los que se presta especial atención en los procesos de selección.

Teniendo en cuenta el orden de los pasos, a continuación la categoría primera selección implica la recepción de antecedentes y el trabajo con los primeros filtros. Si bien las entrevistadas dieron cuenta de estos pasos, en algunos casos expresan ciertos detalles que permiten reconocer aspectos específicos que se deben tener en cuenta al desarrollar ambos pasos mencionados. En primer lugar, parecería reconocerse que la lectura curricular es una tarea sumamente relevante. De acuerdo a las entrevistadas, la lectura implica clasificar a los candidatos, comparar sus perfiles, reconocer su correspondencia con los requisitos establecidos y construir una nómina que sea ajustada a la búsqueda solicitada. En segundo lugar, otro factor que parecería condicionar estos dos pasos es el tiempo. Por un lado, se debe analizar si el tiempo entre la publicación de la búsqueda y la recepción de antecedentes ha sido suficiente para hallar a los candidatos. Por otro lado, parecería necesario analizar el tiempo dedicado al trabajo con los filtros, que en muchos casos, se realiza a partir de las páginas webs ya que ello optimiza los pasos siguientes del proceso como así también la inversión implicada en la evaluación y valoración de los posibles candidatos en carrera. De esta manera parecería que el tiempo condiciona el éxito de la continuidad del proceso. Al respecto, una de las entrevistadas, la E3 plantea: *"…creo que una buena lectura curricular te agiliza los tiempos y te permite orientarte al perfil"*. Cabe señalar que estos pasos darían cuenta de que para los profesionales ésta es una tarea relevante en el proceso de selección ya que *"Esto te agiliza un montón los tiempos, porque si no hay días perdidos de ver diez, quince personas y te frustrabas porque decís en que falle, y fallabas en la lectura. Entonces para mí es muy importante el tema de la lectura curricular"* (E3). Esta tarea también asume particularidades en tiempos de crisis y desocupación (Beccaria y López, 1997, en Alles, 2016) dado que frente a las búsquedas se reciben antecedentes variados e incluso no ajustados a la demanda siendo que los requisitos excluyentes no son respetados. En relación a esto, la E3 refiere: *"Uno recibe de todo, publicas que necesitas un gerente y recibís el verdulero, el panadero, pero bueno…"*.

La categoría selección engloba los tres pasos siguientes que consisten en: las entrevistas, las evaluaciones específicas y la formación de candidaturas. En lo que respecta a la entrevista, todas las profesionales concuerdan en lo fundamental que resulta ser este paso teniendo en

cuenta que es el primer contacto personal que tienen con los candidatos. Si bien todas afirman planificar esta tarea, pareciera advertirse que quienes tienen más recorrido y experiencia profesional en el desarrollo de estos procesos se muestran más flexibles y espontáneas. Al respecto, la E1 afirma: *"...yo preparo la entrevista. Si bien, a ver, bueno tengo más de diez años, cuando vas cruzando la puerta ya más o menos me voy dando cuenta"*. En este sentido se advierten diferencias entre las profesionales de acuerdo a la trayectoria que tienen en relación a estas tareas. Esto involucra su experticia y el modo en que responden al pedido que las organizaciones generan en función de las búsquedas en las que requieren de la participación de las profesionales. Aquí se presentan diferencias en el modo en que se ejerce este trabajo ya que la transición por cada uno de los pasos del proceso adopta características singulares en las profesionales. Al respecto una de las entrevistadas plantea que su trabajo en ocasiones es enriquecido cuando puede contar para estas instancias con la colaboración de otras profesionales quienes permiten mantener la objetividad en el proceso de selección. En relación a esto, la E5 plantea: *"...por ahí son psicólogas las que están en RRHH, entonces hacen todo el proceso de selección, les toman algunas técnicas y después me hacen un feedback, me muestran las técnicas y después los mandan al psicotécnico. Entonces hay otra lectura también ahí"*. Lo expuesto da cuenta de que el trabajo en equipo entre psicólogos puede potenciar la valoración técnica que se realiza de los postulantes, sin embargo, este puede ser un riesgo dado que la información que se maneja debe ser confidencial de acuerdo a las condiciones que se establecen en cada una de las búsquedas. Respecto al mencionado paso de las entrevistas surgen diferencias en relación a la necesidad y relevancia que tiene el trabajo con una pre-entrevista. Solo tres profesionales consideran que esta instancia previa a la entrevista provee información ya que permite detectar si los intereses del candidato siguen vigentes como así también recolectar algunos datos preliminares que anticipan la organización y desarrollo de la entrevista en sí misma. Si bien parecería la pre-entrevista no configurarse como un paso formal, es una acción que las profesionales tienen en cuenta como parte del proceso de selección ya que se corresponde con los planteos de Alles (2016).

Con respecto a las evaluaciones específicas, paso once, todas las entrevistadas realizan la evaluación psicológica, o como ellas lo llaman, psicotécnico. Es importante destacar en este punto que todas explican que lo realizan luego de la presentación al cliente o jefe del área, excepto la E3 que lo hace antes de dicha presentación. Esto da cuenta de que este paso puede

alterar su orden sin modificar el proceso en sí, observación que más allá de lo relevado en el trabajo de campo es señalado por Alles (2016) cuando plantea que este paso es un elemento más a considerar junto a otras evaluaciones que integran la selección.

Por último, la formación de candidaturas que responde al paso doce del proceso, es detallada por todas las entrevistadas. Las mismas hacen alusión a buscar perfiles que cumplan en su mayoría con el perfil del puesto que se desea cubrir, teniendo en cuenta los requisitos del mismo. Nuevamente se presentan diferencias cuando las psicólogas desarrollan su trabajo dentro de la empresa o de forma independiente. En este último caso, la E4 explica que si bien busca perfiles que cumplan con lo que se pide, intenta presentar o escoger perfiles diferentes que no alteran lo indicado para el puesto sino que posibilitan hacer la elección en un marco más amplio desde el punto de vista de la personalidad de los candidatos en términos subjetivos. La E4 expresa: *"…trato de dar diferentes, en algunos me baso en que ya tiene competencias, en otros me baso en la posibilidad que tiene de desarrollarlas, porque te das cuenta que tiene los recursos y las herramientas como para…".*

La última categoría, la decisión, está compuesta por los pasos que abarcan desde el trece hasta el dieciocho según Alles (2016). Estos parten del informe sobre finalistas que en todos los casos fue mencionado por las entrevistadas. Al respecto se hizo referencia a dos tipos de informe. Por un lado, un informe basado en el curriculum y en las entrevistas que es elevado a los futuros jefes. Por otro lado, un informe vinculado al psicotécnico, instancia que puede ser desarrollada antes o después de la presentación al futuro jefe, siempre y cuando, esto se solicite. Cabe señalar que se destaca entre las psicólogas entrevistadas que la E3 es la única que realiza el psicotécnico antes de la presentación al jefe o cliente. La misma menciona *"…se hace una presentación al cliente con el curriculum. Inicialmente yo ya les realice una síntesis de la entrevista inicial con el curriculum y después va el informe psicotécnico del postulante con las referencias que ya están incluidas en esa síntesis inicial".*

Se encuentran algunas particularidades en esta tarea ya que para la realización del informe de la evaluación psicológica la E1, E4 y E5 tienen en cuenta la presentación del candidato, las relaciones interpersonales y los aspectos intelectuales y emocionales. La E3 por su parte explica que los informes que realiza son detallados. La misma expresa: *"Son informes redactados y son informes dirigidos al perfil (…) no es un modelo que me tira ningún programa estandarizado, es un trabajo bastante artesanal si lo tuviese que comparar".* Hasta aquí subyace

la importancia de la elaboración del informe siendo una tarea compleja que demanda un análisis atento del postulante articulando sus aspectos cognitivos y emocionales al perfil del puesto laboral. Esto conlleva a comprender que esta parte del proceso depende en gran medida del modo en que las profesionales desarrollan de manera singular esta tarea. Para ello, se tiene en cuenta, más allá de la administración de los distintos instrumentos de evaluación, el tiempo de análisis que dedican, las prácticas de escritura que utilizan para comunicar lo hallado y finalmente, la selección de información que hacen. Esta última refiere a lo que deciden exponer en relación al puesto y aquello que omiten dado que excede a lo que se busca. Asimismo permite advertir que la información relevada en esta instancia generalmente es abundante y solo un recorte con criterio de la misma posibilita construir un informe solido en relación a la búsqueda realizada. Al respecto la E2 expresa: *"No expresamos dificultades de la persona aunque las veamos. Hay que tener mucho cuidado con lo que uno expresa porque no sabes quién lo va a leer del otro lado".*

En cuanto a la presentación de finalistas al futuro jefe, paso catorce del proceso, las entrevistadas indican que la elección de los mejores candidatos se los presenta al cliente o futuro jefe o al responsable del área. En algunas ocasiones, coordinan estas entrevistas con los postulantes para que puedan conocer y evaluar a los candidatos que se encontraron en la búsqueda y así dar lugar a su elección final. En lo que refiere al paso quince, la selección del finalista, si bien las entrevistadas lo mencionan, las mismas dan cuenta que esta función se realiza en caso se solicite en el marco de todo el proceso de selección de personal. Esto parecería constituirse como un límite a la tarea del psicólogo mostrando su punto de llegada en este proceso. Cabe señalar que esto depende de la demanda de acompañamiento y monitoreo que se solicite en cada uno de los casos. Para dar cuenta de lo expuesto, la E2 menciona: *"Nosotros somos más de staff, no solemos decidirlo, entonces es ahí donde la empresa, digamos selecciona al candidato".* De forma contraria, la E5 participa en esta etapa del proceso de selección siendo que durante su trayectoria profesional ha sido parte de una empresa que la habilitaba a tomar la decisión junto al jefe de área en función de la primera selección ya realizada.

En cuanto a la negociación, paso dieciséis, ninguna de las entrevistadas lo menciona. Según Alles (2016) esto podría explicarse ya que tanto la negociación como la selección del finalista son responsabilidad del cliente. Aquí pareciera que el trabajo de los psicólogos responde a una función de staff que se limita a un asesoramiento y asistencia a quien lo solicita brindando

apoyo y reafirmando aquellos criterios que han sostenido el tránsito por los pasos anteriores de este proceso.

En relación al paso diecisiete, que refiere a la oferta por escrito, es completamente omitida por las entrevistadas, dado que pareciera que esta tarea no tiene competencia alguna con las tareas desarrolladas por el psicólogo. De igual modo la comunicación a postulantes fuera del proceso que se corresponde con el paso dieciocho solo es detallado por la E3. La misma explica que realiza devoluciones a los postulantes que participaron del psicotécnico. En este sentido, la psicóloga manifiesta que: *"Siempre trabajo con la devolución a ese postulante y personas con las que no avanzo."* Lo expuesto por la E3 habilita a pensar la relevancia que tiene la devolución a los postulantes siendo que la evaluación en sí mismo genera expectativa, ansiedad, tensión, incluso estrés. Más allá de la búsqueda realizada se presenta como importante devolver a las personas aquella información que han brindado. De este modo, el proceso de selección en el marco de prácticas saludables parecería funcionar a partir de la devolución como una instancia de autoconocimiento y enriquecimiento personal que abona a la puesta en marcha de prácticas ajustadas, situadas propias del campo de la Psicología. Lejos de generar desaliento, angustia y preocupaciones, el acto de la devolución es una tarea también laboriosa que da cuenta de la ética profesional con la que los psicólogos desarrollan este proceso, más allá de los resultados o beneficios que los clientes buscan con el mismo. La E3 agrega: *"Yo trabajo mucho con devoluciones de los psicotécnicos (…) normalmente la devolución se la hago a la empresa cliente, pero sí a la persona que participa, se involucra y pone el cuerpo, le doy su devolución entre sus fortalezas y los aspectos a seguir trabajando".* Lo aquí expuesto permite pensar nuevas iniciativas, estrategias e instrumentos que viabilicen la comunicación en la comunicación. Asimismo la devolución en los casos de los postulantes que efectivamente acceden a los cargos se presenta como un antecedente que permite instar a futuro la búsqueda de cambios o mejoras en el desempeño laboral.

En cuanto a los últimos dos pasos del proceso, son desarrollados muy brevemente e inclusos omitidos por la mayoría de las entrevistadas. En el caso del proceso de admisión, solo la E1 refiere que coordina el pre-ocupacional y si, es necesario, el alta en la AFIP. Por último, la inducción, paso veinte de la selección solo es nombrada por la E1 y E3. Esta última explica que se comunica con el postulante, ya empleado, al cabo de un tiempo para saber cómo se siente y cómo fue su proceso de inducción. En ambos pasos se podría pensar que estas tareas estarían

alejadas de la labor específica del psicólogo involucrándolo en aspectos administrativos y organizativos propios del ingreso al puesto laboral y la adaptación a la cultura organizacional. Cabe aquí pensar la necesidad de fortalecer espacios y estrategias que, más allá de la selección, permitan a los psicólogos con la información relevada del postulante acompañar a los trabajadores enfrentando los retos que implica un nuevo grupo de trabajo.

Todos los pasos expuestos en este primer objetivo si bien dan cuenta de un procedimiento que ordena el proceso de selección también evidencia los límites de la incumbencia profesional del psicólogo en el mismo. En este sentido se han podido reconocer tareas que demandan una mirada específica que apela a un análisis integral del desarrollo de la persona y aquí es donde los psicólogos tienen lugar. No obstante se presentan otras tareas ligadas a lógicas administrativas-burocráticas orientadas a la toma de decisiones que reditúan con eficacia y eficiencia a los fines productivos y resultados económicos que persiguen las distintas organizaciones.

Subyace de todo lo expuesto que el foco de la tarea desarrollada por las psicólogas estaría puesto en la salud de las organizaciones, es decir, en promover ámbitos laborales saludables a partir de la incorporación de trabajadores que no solo respondan al perfil del puesto, en términos del desempeño y rendimiento esperado, sino que contribuyan a la mejora de la convivencia, de las relaciones interpersonales y las dinámicas de trabajo cooperativo. En este sentido, la selección de los postulantes abarca también una perspectiva centrada en la búsqueda del bienestar del trabajador a partir de proveer su desarrollo personal y social en el ámbito laboral.

El segundo objetivo planteado remitía a *"Identificar y comparar las tareas que realizan los psicólogos del Alto Valle en la evaluación psicológica que integra el proceso de selección de personal"*. Teniendo en cuenta el objetivo anterior, en este caso, se busca analizar particularidades de la evaluación como instancia que demanda saberes, habilidades y prácticas específicas a desarrollar por los profesionales del campo de la Psicología. A continuación, se pretenden mostrar detalles de la evaluación por parte de las profesionales entrevistadas teniendo en cuenta cuatro aspectos a saber: la relevancia de la evaluación en el marco de todo el proceso de selección, la definición de las competencias a ser evaluadas, la selección de los instrumentos utilizados como así también los modos de sistematizar y comunicar la información relevada de cada uno de los postulantes.

En relación con lo expuesto anteriormente, la evaluación psicológica en el proceso de selección parecería ser un paso fundamental para definir con precisión el perfil del candidato,

intentando controlar así el nivel de no asertividad en la elección encomendada. Esto es compartido por las entrevistadas en sus respuestas siendo que en acuerdo plantean: *"Es darnos un pantallazo* (aludiendo a la evaluación) *de los aspectos psicológicos o de la personalidad del sujeto que estamos evaluando digamos, que necesitamos conocer y que no nos puede decir en la entrevista, o que no podemos ver a simple vista"* (E2). Esto se relaciona con los aportes de Richino (2008) quien afirma que la evaluación psicológica es un gran recurso en el proceso de selección, ya que brinda confiabilidad en la toma de decisiones al hacer que el margen de error sea mínimo seleccionando a la persona que más se adapta al perfil del puesto a partir de todo el universo que se encontró en la búsqueda. En las entrevistas, las psicólogas acuerdan en que así se logra completar el perfil del candidato con información relevante de su personalidad, que incluso tal vez el propio postulante no puede expresar en pasos previos del proceso mencionado.

De acuerdo a autores como Albajari & Mames (2013) y Alles (2016) el foco de evaluación psicológica es la personalidad laboral. Las entrevistadas dan cuenta de esto haciendo referencia a partir de diferentes expresiones y términos como "características personales", "aspectos psicológicos", "competencias humanas". Evidencia de ello resulta la siguiente cita de la E5: *"Es una herramienta sumamente importante, en donde evalúo y me centro en ver las características personales del candidato que sean concordantes con la posición que estoy evaluando".* Cabe señalar que la comprensión y el análisis de la personalidad resulta ser un objeto complejo con un carácter multidimensional. La inclusión de este concepto en el campo de la Psicología Laboral demanda recuperar los aportes de Albajari & Mames (2013) quienes plantean que cualquier evaluación psicológica implica la valoración y evaluación de variables cognitivas o de rendimiento intelectual y variables de personalidad laboral que forman parte de la personalidad. Esto explica la posibilidad que se tiene en el proceso de selección de personal de descomponer la complejidad que convive en una persona en variables específicas según la clasificación expuesta que se pueden medir, generando en este caso, resultados que permiten tomar una decisión. Al respecto una de las entrevistadas expresa que la finalidad de esta práctica es: *"Evaluar las características de personalidad, si es compatible o no con el puesto en particular y con la empresa"* (E1). Es por ello que el reconocimiento y valoración que los psicólogos hacen de las variables mencionadas anteriormente posibilita el análisis que surge de las habilidades requeridas por el puesto y por la organización al mismo tiempo (Albajari & Mames, 2013).

En las entrevistas realizadas es posible observar que las psicólogas hacen hincapié en las diferencias que existen en la evaluación psicológica en el ámbito clínico y en la evaluación psicológica en el ámbito laboral. Mientras que la primera se centra en el diagnóstico y tratamiento a partir de la demanda del paciente por iniciativa propia o por derivación profesional, la segunda se focaliza en una evaluación en un momento preciso indicado por la organización, es decir, externo al sujeto que no tiene continuidad a futuro. La E4 no sólo refiere a esta diferenciación sino que también expone que hay aspectos que pueden dejar fuera a un postulante del proceso, expresando: *"... dejamos un poco aparte lo que sería la psicología clínica porque en esto no nos interesa, salvo que veamos determinados indicadores como agresividad, deshonestidad, eso sí, u otras patologías más graves".* Lo expuesto también deja entrever como esta instancia se constituye como un filtro que puede, en algunos, casos excluir algunos postulantes en función de ciertos criterios de salud que la organización promueve para su funcionamiento de acuerdo de las necesidades que requiere cada puesto. Esto se ve reflejado en las palabras de la E3 cuando comenta que: *"A veces (...) advertís cuestiones que hace que no lo puedas emplear (...) y tampoco le podes hacer un tratamiento psicológico porque no es para lo que lo convocaste y el tipo no viene a pedirte eso, viene a postularse a un puesto de trabajo".* Lo expuesto da cuenta de un riesgo en el que pueden caer los profesionales en caso de no seguir los pasos del proceso de selección de personal en función de los objetivos planteados por los clientes u organizaciones.

Cabe señalar que Alles (2016) remite a las características de la personalidad de los postulantes al hacer referencia a comportamientos que generan un buen desempeño en el puesto de trabajo. Estos se diferencian de los conocimientos que se evalúan de otra manera siendo más técnicos desde el punto de vista psicológico. Teniendo en cuenta lo mencionado por las entrevistadas y en relación con lo que plantea la autora, existen diferentes tipos de competencias, que de acuerdo a Albajari & Mames (2013) responden al concepto de variables de personalidad laboral. En concordancia con el mismo, las entrevistadas acuerdan que las competencias más importantes que se evalúan son "liderazgo", "cuestiones de impulsividad", "trabajo en equipo", "gestión del cambio", "productividad", "relaciones interpersonales", "respuestas ante la autoridad" e "iniciativa". El acuerdo hallado en las respuestas da cuenta de que estas competencias, van más allá del puesto a cubrir dado que son relevantes en la cultura empresarial para ingresar a las organizaciones y prever un posible crecimiento a partir del puesto de ingreso.

Resulta pertinente resaltar que estas competencias son las que generan más interés por parte de las organizaciones clientes o jefes del área. Asimismo, es importante destacar los aportes de la E1, la cual hace referencia a que no siempre las competencias significan lo mismo para todas las empresas dado que, a veces, se tiene una concepción diferente de los términos de acuerdo a cada cultura organizacional. *"Es que tiene que ver con las características culturales, o sea todas las competencias están reunidas como grandes o pequeñas características de la empresa, más allá del puesto (...) no todas las empresas tienen la misma concepción respecto de lo que es el liderazgo"* (E1). En función de lo expuesto es que resulta significativo para el proceso de selección definir las competencias de antemano con el cliente. Esto requiere un tiempo para que el psicólogo a priori interprete y comprenda los requerimientos del puesto poniendo de manifiesto así los sentidos que en cada cultura organizacional adoptan las competencias.

La complejidad de la evaluación psicológica requiere de la selección de instrumentos de evaluación que se ponen en juego tanto en la entrevista como en aquellas instancias que implican la administración de una batería de tests. Por su parte, la entrevista tiene un rol fundamental en este proceso, ya que según Richino (2008) es la instancia para conocer en profundidad al postulante y poder saber sus características personales, habilidades, experiencia, entre otras para contrastarlo con el perfil que se busca. También afirma que si bien la información que da la entrevista puede ser apreciada desde la óptica de diferentes profesiones, sólo los profesionales con formación en Ciencias del Comportamiento pueden comprender cómo se conjugan dinámicamente los diferentes aspectos observados. Durante la recolección de datos, se pudo observar que todas las entrevistadas hicieron alusión a la importancia de la entrevista en el proceso de selección. En este sentido, la E5 expresó con referencia a la diferencia de una entrevista llevada a cabo por un psicólogo y otro profesional lo siguiente: *"...por lo general, las entrevistas las toman gente de RRHH o licenciados en RRHH, con lo cual el nivel de profundidad tiene un límite. No porque lo haga mal, sino porque nosotros vemos mucho más, para mí no es lo mismo que me diga una palabra y que por ahí tenga un lapsus, para mí significa, hay veces que no tiene significado pero hay veces que sí".* Tal como se evidenció en la cita, la potencialidad del trabajo del psicólogo en esta instancia radica en interpretar la congruencia existente entre el discurso y el comportamiento que manifiesta el postulante recolectando así evidencias e indicadores que dan cuenta de su pertinencia respecto al perfil que se busca.

Para el armado de las respectivas baterías mencionadas, parecería de vital importancia la diferenciación de los tests proyectivos y psicométricos. Al respecto, la E2 y la E5 mencionan la relevancia de las técnicas gráficas (proyectivas), ya que en sus palabras parecerían tener mayor confiabilidad que las técnicas autoadministradas. La E2 expresa con respecto a las técnicas graficas: *"(…) siempre surge mucha información porque no lo podes ocultar con nada, entonces están buenas".* Al respecto, Albajari & Mames (2013) dejan planteado que los tests proyectivos gráficos revelan rica y variada información del candidato, además su administración es sencilla y económica. En lo que refiere a las técnicas psicométricas, la mayoría de las psicólogas entrevistadas expresan que la variable del tiempo incide en su uso. Este se ve involucrado ya que la persona que está siendo evaluada podría cansarse por la cantidad de técnicas que se le están administrando y por el tiempo que insume. La E2 plantea al respecto: *"… no soy muy fanática de las psicométricas (…) tienden a ser medio tediosas, la persona se pone nerviosa, aparte son evaluaciones que suelen hacerse una sola vez entonces no podes tener a la persona dos horas".* Esta cita pone además en evidencia otros efectos que podrían generar este tipo de pruebas en el candidato evaluado y que se vinculan a respuestas emocionales provocadas por la situación de tensión y control que justamente despierta toda evaluación. En función de esto, una de las entrevistadas plantea la importancia de ir generando un clima de confianza que le demanda regular el tipo de prueba que se pretende administrar: *"… cuando tomo un psicotécnico la persona viene con muchos miedos (…) entonces trato de tomar técnicas que sean sencillas de comprensión, que el candidato se sienta bien con lo que está resolviendo (…) por lo menos que haya un buen clima y yo los aliento como para que puedan estar tranquilos y lo puedan completar"* (E5).

Lo expuesto respecto de este objetivo hasta aquí pone en evidencia la especificidad que requiere la evaluación psicológica en el proceso de selección de personal. Esto daría algunas razones para pensar que este paso necesariamente debe ser llevado adelante por psicólogos u otros profesionales habilitados y no por profesionales de otras áreas que no cuentan con conocimientos teóricos y herramientas prácticas para realizar las distintas tareas involucradas. Por eso es importante destacar que en las normativas del Alto Valle que regulan el ejercicio profesional tanto como la Ley N° 972/08 de Río Negro y la Ley N° 1672/86 de Neuquén[4] se

[4] Ley N° 972/1974 Normas para el ejercicio de la profesión de Psicología en el territorio de la Provincia de Rio Negro. Disponible en: http://www.legisrn.gov.ar/LEGISCON/detallado_leywp.php [Última consulta: 01/08/2019]

evidencia lo desarrollado hasta aquí. Estas normativas exponen que los psicólogos, son los profesionales específicamente capacitados para aplicar tests de inteligencia, de personalidad, además de métodos proyectivos. Esto se condice con los desarrollos de Alles (2016) quien sostiene que solo Psicólogos o Licenciados en Psicología son las personas que deben realizar dichas evaluaciones. En alusión a este posicionamiento, la mayoría de las entrevistadas expresaron que el proceso lo podría llevar a cabo otro profesional como de RRHH o Administración, sin embargo, este paso en particular es pertinente que lo realice un Psicólogo desde el punto de vista profesional de acuerdo a pautas éticas que regulan el ejercicio de la profesión. Una de las entrevistadas, relata que esto en ocasiones no se respeta en la práctica, lo cual provoca faltas graves hacia la persona que es evaluada. En relación a esto, una de las psicólogas expresa: *"... me cuentan en las entrevistas que esa persona sin ser psicólogo o psicopedagogo, les tomó un psicotécnico o les tomó algunas pruebas (...) me molesta porque desde donde te posicionas y te paras para evaluar a esta persona. Y peor aún, que le devolvés"* (E3).

Además, la evaluación es una herramienta que hace de la selección un proceso completo teniendo toda la información pertinente del candidato para su comparación con el perfil del puesto. Esto permite advertir que la tarea del psicólogo en el proceso de selección posee cierta exclusividad ya que éste por su formación es la persona idónea para realizar la evaluación psicológica. En la indagación presentada, lo expuesto es ratificado cuando una de las profesionales expresa: *"...un psicólogo es la única persona o el único profesional que puede hacer un proceso de selección completo"* (E2).

La especificidad del trabajo del psicólogo se ve reflejada de forma particular en una instancia de la evaluación que resulta muy importante para el candidato como es la devolución. Esta implica diferentes tipos de comunicaciones dirigida a dos destinatarios distintos: la empresa-cliente y los postulantes (Richino, 2008). En el primer caso, la comunicación se presenta a partir de un informe que se eleva a la empresa, el cual solo debe contener información relacionada con lo laboral teniendo en cuenta la búsqueda emprendida. Esto cobra importancia para el proceso de selección ya que se podrían poner en juego aspectos éticos si no se respeta el secreto profesional. A partir de las Normas Deontológicas que expresa el Código de Ética de la

---

Ley N° 1672/1986 Normas para el ejercicio de la profesión de Psicología en el territorio de la Provincia del Neuquén. Disponible en: http://www.legisalud.gov.ar/atlas/categorias/psicologo.html [Última consulta: 01/08/2019]

Federación de Psicólogos de la República Argentina[5], los informes referidos a personas deben mantener el secreto profesional resguardando la privacidad de la misma para no generarle perjuicios.

En el trabajo empírico realizado todas las entrevistadas se refirieron a la redacción del informe y a la importancia de la información que contiene el mismo protegiendo la privacidad del candidato. Al respecto la E2 manifestó que no busca más información de la pedida para la búsqueda limitándose a los criterios fijados por la organización, siendo que expresa que: *"... más allá no conocemos y más allá no expresamos".*

En el segundo caso, la devolución refiere a una comunicación destinada al candidato. Si bien se reconoce la relevancia de esta tarea, en algunos casos se presenta como una instancia formal u obligada en el marco del proceso de evaluación. De las cinco entrevistas realizadas, solo la E3 hizo referencia a este momento ya que considera que ésta es una forma de justamente devolver al postulante su predisposición en el transitar del proceso evaluativo. Esta profesional reconoce: *"Les hago una devolución de que es lo que vi en su perfil".*

Teniendo en cuenta lo expuesto, parecería que el trabajo de los psicólogos en la evaluación dentro del proceso de selección de personal adopta particularidades en la zona del Alto Valle. Se evidencia que la evaluación psicológica en al ámbito laboral parecería ser relativamente nueva, en desarrollo y más aún en ésta zona. Según los Índices de Demanda Laboral de la provincia de Neuquén[6] comunicados por el Ministerio de Economía e Infraestructura, la Subsecretaria de Ingresos Públicos y la Dirección Provincial de Estadística y Censo, en los últimos cinco años ha crecido generando así el incremento de más puestos de trabajo poniendo en evidencia la puesta en acción de más procesos de selección que procuran ser rigurosos con los resultados obtenidos de las búsquedas realizadas. Esto último es mencionado en las entrevistas cuando la E2 expresa: *"Hoy está más visto que se haga un perfil psicológico, es algo que se ha dado en los últimos años. No es algo que se dio siempre (...) acá hay mucha empresa más pequeña o hay empresas que están arrancando o que tienen capaz veinte años pero son empresas de estructura familiar".* En las palabras expuestas se da cuenta no sólo de la creciente relevancia que tiene el proceso de selección sino la progresiva incorporación de

[5] Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (2013). Disponible en http://www.fepra.org.ar [Última consulta: 01/08/2019]

[6] Índice demanda laboral de la Provincia de Neuquén. Disponible en: https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/index.php?sec=indice_demanda_laboral [Ultima consulta 31/7/2019]

psicólogos con prácticas específicas que principalmente incluyen la evaluación psicológica. A partir de este incremento se estima que existe un perfeccionamiento y actualización en el proceso que se espera logre alcanzar resultados óptimos a la hora de incorporar personal a las empresas generando así la veracidad del proceso al momento de contratarlo o demandarlo en la zona. Esto pone en evidencia la necesidad de seguir estudiando como esta práctica profesional de los psicólogos empieza a extenderse en el ámbito laboral del Alto Valle.

10. CONCLUSIONES

En este último apartado se exponen reflexiones que surgen del trabajo realizado y que se presentan como conclusiones abiertas para seguir pensando y problematizando el tema objeto de estudio e investigación en este escrito.

El objetivo general de este trabajo remitía a *"Describir el proceso de selección de personal llevado a cabo por psicólogos en el Alto Valle".* Se considera que el mismo se cumplió teniendo en cuenta que se lograron recuperar experiencias de cinco profesionales en el campo laboral que posibilitaron advertir diferencias y similitudes en relación a cómo desarrollan sus prácticas. En este sentido, si bien el procedimiento que caracteriza el proceso de selección de personal generalmente se encuentra pautado y prescripto, la progresiva inclusión de psicólogos en el mismo parecería dar cuenta de un campo de inserción profesional que requiere no sólo de cierta especificidad en lo que respecta a la selección y en ella la evaluación psicológica sino también en el trabajo coordinado con miembros y sectores de las organizaciones que deciden emprender búsquedas laborales desde una perspectiva compleja.

Lo expuesto hasta aquí ha permitido reconocer algunas particularidades que refieren no sólo al modo en que las psicólogas entrevistadas desarrollan esta tarea sino a la forma en que las mismas se configuran sus prácticas de una manera particular en el Alto Valle. Por un lado, la formación y trayectoria parecerían incidir en las decisiones que toman en relación al modo de vincularse tanto con la empresa o cliente como así también con los postulantes. En ambos casos la intervención se orienta al uso y administración de las técnicas de evaluación y a los modos de comunicar la información hallada. Por otro lado, se reconoce una creciente demanda de procesos de selección de personal, tal como ya se mencionó en este trabajo, que posiciona a los psicólogos frente a diferentes demandas que exigen otros modos de trabajar de forma articulada en las búsquedas. En este sentido, si bien el proceso de selección requiere de los pasos explicitados, se ha podido advertir que en función de los motivos ya señalados las psicólogas junto a quienes

demandan o requieren la búsqueda deciden qué profundizan, qué omiten o flexibilizan del mismo buscando siempre optimizar el desarrollo de este proceso.

En síntesis, como aportes principales, este trabajo se considera que logró ampliar el conocimiento existente en torno al proceso de selección y al quehacer del psicólogo en el mismo. Esto pone de manifiesto los nuevos desafíos que deben enfrentar los psicólogos laborales en el proceso, la rigurosidad que éste implica y su mejora constante en la zona del Alto Valle por los nuevos puestos de trabajo que se han generado.

En términos profesionales, se considera que el trabajo realizado abonó a tener un acercamiento a las prácticas profesionales de psicólogos laborales en los procesos de selección de personal ampliando el conocimiento respecto a cada uno de los pasos en los que puede estar involucrado. Esto permitió resignificar desde la realidad lo que la bibliografía plantea hasta el momento reconociendo posibilidades y limitantes que las psicólogas encuentran al ejercer su práctica. Se puso en evidencia la importancia de la labor del psicólogo en dichos procesos, ya que entre sus responsabilidades puede recolectar información precisa del candidato a través de la evaluación psicológica aportando datos relevantes para que la elección del nuevo trabajador sea más precisa haciendo de esta forma certero y confiable el proceso de selección. Cabe destacar que en la recolección de datos se observó que las profesionales remarcaron la importancia y el cuidado de preservar la salud tanto de la organización como la del candidato respetando para ello en su desempeño las normas éticas de la profesión.

No obstante a lo hasta aquí expuesto, se reconocen limitaciones que este trabajo presenta al analizar el proceso transitado que se vinculan a decisiones metodológicas que, a futuro, podrían contribuir al desarrollo de nuevos estudios vinculados con la temática investigada. Aquí cabría indagar las diferencias que existen entre profesionales que trabajan de forma tercerizada en consultoras de aquellas que realizan su trabajo como miembros de sectores o departamentos de RRHH al interior de las empresas que emprenden las búsquedas. Asimismo en futuros estudios cabría problematizar las posibles diferencias existentes en los procesos de selección cuando cuentan o no con la participación de un psicólogo, incluso en casos en que las tareas propias de este profesional son desarrolladas por otros asignados por la misma organización. Por último, parecería pertinente estudiar las evaluaciones socio-ambientales que una de las profesionales mencionó en las entrevistas, ya que las empresas las están demandando con más

frecuencia a la hora de incorporar a un nuevo trabajador y es una de las tareas y quehaceres del psicólogo que se añaden a las ya conocidas evaluaciones psicológicas.

En términos metodológicos y a diferencia de lo realizado en este trabajo resultaría interesante revisar el protocolo de entrevista utilizada incorporando otras técnicas que articulen metodologías mixtas. Asimismo podría resultar revelador hacer el seguimiento de los profesionales en los distintos pasos del proceso, además de incorporar otras voces que intervienen en el proceso como son los clientes y los postulantes. En relación a esto último, se considera importante pensar investigaciones que analicen el impacto y asertividad de la elección realizada por psicólogos explorando el tipo de crecimiento y desarrollo laboral que los seleccionados tienen en las organizaciones a lo largo del tiempo.

Finalmente como instancia de aprendizaje, en el marco de la formación de grado, es posible reconocer que esta experiencia me permitió conocer e investigar un tema que siempre llamó mi atención al realizar la orientación organizacional y laboral en mi carrera. Además consideraba que debía profundizar más esta temática ya que remite a una de las labores más solicitadas y demandadas a los psicólogos laborales. De esta manera, el proceso de investigación me permitió conocer sus prácticas reconociendo así los retos y desafíos que deben enfrentar los profesionales que lo llevan a cabo o participan de ellos. En conclusión, esta investigación amplió mi formación como futura profesional de la salud en relación al ámbito laboral y específicamente a un proceso como es la selección de personal.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albajarí, V y Mames, S. (2013) *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Ed. Paidós.

Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2016) *Selección por competencias*. Ciudad de Buenos Aires: Ed. Granica.

Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.

Da Roza Tolfo, S.; Chalfin Coutinho, M.; Baasch, D. & Soares Cugnier, J. (2010) "Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología". En: *Universitas Psychologica*, Nº 0(1), pp. 175-188. Disponible en: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/415/790 [Última consulta: 10/08/2019]

Del Cerro, S. (2013) "Psicología de las organizaciones: retos actuales y futuros". En: *Revista de Psicólogos.* 31 (2) ISSN: 1138-3194 Ciències de l'Educació i de l'Esport. Pp. 9-10. Disponible en: https://www.raco.cat/index.php/Aloma/article/download/271329/358966 [Última consulta: 10/08/2019]

Días Vilela, L. (1998) *Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Concepto, Historia y Método*. Tenerife: Ed. Universidad de La Laguna.

Díaz Pérez, M. (2000) "¿Qué ofrece el psicólogo a la empresa? Apuntes para un dialogo entre psicólogos y empresarios". En: *Revista Cubana de Psicología* Vol. 17. No. 2.2000 Cuba. Pp. 194-202. Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v17n2/13.pdf [Última consulta: 10/08/2019]

Furnham, A. (2001) *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones.* México: Ed. Oxford University Press.

González Llenaza, F. (2007) *Instrumentos de Evaluación Psicológica.* La Habana: Ed. Ciencias Médicas. Disponible en: http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/InstrumentosEvaluacionPsicologica.pdf [Última consulta: 10/08/2019]

Richino, S. (2008) *Selección de Personal.* Buenos Aires: Ed. Paidós.

Santana Cárdenas, S. (2007) "Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina". En: *Revista Perspectivas en Psicología*. México. Pp 25-38. Disponible en: http://www.conductitlan.org.mx/14_psicologiaorganizacional/Materiales/A_Psicologiadeltrabajo.pdf [Última consulta: 07/08/2019]

Santolaya Ochando, F. (1998) *Psicología del trabajo y de las organizaciones*.

Schein, E. (1982) "Los problemas humanos en las organizaciones". En: *Psicología de la Organización.* Capítulo 2. Pp 11-33. México: Prentice Hall.

Shah, R. (2010). *Social Networking for Business.* New Jersey: Pearson Education, Inc. Wharton School Publishing.

Shih, C. (2010). *The Facebook Era.* Boston: Editorial Pearson Education.

Simone, C. (2016) Ficha de cátedra basada en "Recursos humanos champions de Ulrich, *D"*. *Harvard University* Boston: Ed. Harvard Business School Press.

Sterne, J. (2010). *Social Media Metrics.* New Jersey: John Wiley & Son

Zulliger, H. y Salomon, F. (1970). *El Test de Zulliger, un test individual y colectivo*. Buenos Aires: Editorial Kapelusz.

12. ANEXOS

Los anexos del presente trabajo final integrador se encuentran en poder de la autora, a efectos de resguardar la confidencialidad de las entrevistadas.