

Universidad de Palermo

Trabajo Final Integrador

Labor del Psicólogo en el proceso de selección de personal en la empresa

Área: Psicología Laboral

Tutor: Analía Brizzio

Autor: Liz-Marie Kinkead

Índice

1. Introducción.....	3
2. Objetivo General.....	4
2.1 Objetivos específicos.....	4
3. Marco Teórico.....	4
3.1. Surgimiento y definición de Recursos Humanos.....	4
3.2. Sectores del departamento de Recursos Humanos.....	6
3.3. Etapas del proceso de selección.....	8
3.4. Psicología Laboral y el perfil del psicólogo laboral.....	11
3.5. Actividades del psicólogo selección de personal	13
3.6. Descripción de la Entrevista Laboral.....	15
3.7. Uso de las pruebas psicotécnicas en la selección de personal.....	17
4. Metodología	
4.1 .Tipo de estudio.....	20
4.2 .Participantes.....	20
4.3 .Instrumentos.....	20
4.4 .Procedimiento	21
5. Desarrollo	22
6. Conclusiones	45
7. Referencias Bibliográficas	49
8. Anexos	52

Introducción

A partir de la Práctica de Habilitación Profesional de la carrera de Psicología de la Universidad de Palermo, realizada en el área de Psicología Laboral, surge la presente propuesta de trabajo. Dicha pasantía se realiza en el departamento de Recursos Humanos (RH), en el área de Empleos, de una empresa multinacional con sede en la Ciudad de Buenos Aires. La misma es un grupo empresarial cuyo negocio está compuesto por Viajes, Seguros y CMR.

El equipo del área Empleos dentro de RH, el equipo está formado actualmente por seis psicólogas.

Los candidatos que son elegidos para ser entrevistados por la empresa pueden llegar por medio de: los portales de trabajo online donde los anuncios de las vacantes son publicados, también puede ser por medio del concurso interno, o por medio de referencias responsables hecha por empleados dentro de la empresa.

Durante la práctica se realizaron diversas actividades basadas en las necesidades del sector en los procesos de búsqueda de candidatos, filtro de los currículos, análisis de psicotécnicos y toma de entrevistas laborales. Por medio de estas actividades se pudo observar cuál es el rol que cumple el psicólogo desde que inicia el proceso de reclutamiento hasta el momento de la elección de un candidato para cubrir una vacante específica. Se puede así mismo observar las competencias que debe tener en su trabajo interdisciplinario con profesionales de otros departamentos, y los conocimientos técnicos como profesional de Recursos Humanos.

La práctica se realizó en la empresa de Lunes a Viernes, de 9 a 14hrs, con el fin de cumplir con las 280 horas en la institución.

2. Objetivo General

Describir el rol del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección de personal y el trabajo interdisciplinario que realiza con los demás departamentos de la empresa

2.1 Objetivos específicos

2.1.1. Describir las etapas del proceso de selección y cuáles son las actividades en las que interviene el psicólogo

2.1.2. Describir cuáles son las particularidades en el ejercicio del psicólogo analista de empleos en los procesos de selección, en comparación con los demás psicólogos del área de Recursos Humanos

2.1.3. Describir el trabajo interconsulta del psicólogo con el resto de los departamentos de la empresa

2.1.4. Describir las tareas del psicólogo en la toma y análisis de psicotécnicos, y en la entrevista laboral

3. Marco Teórico

3.1. Surgimiento y definición de Recursos Humanos

Una empresa u organización es fundamentalmente un grupo de personas que trabajan con un objetivo común. Toda empresa establece estrategias para alcanzar sus objetivos (Chavez Paz, 2000).

Las relaciones que se establecen entre las personas dentro de la empresa se llama estructura, que es particular a cada una. Dentro de la estructura de la empresa, se encuentra Recursos Humanos.

Maristany (2007) define a los Recursos Humanos como la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y las organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito y la relación de ambas con la sociedad.

Los Recursos Humanos surgen para satisfacer una necesidad de las organizaciones, que Chiavenato (1999) define como unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

Para que el apartado organizacional llamado empresa se ponga en funcionamiento Duplessis y Ferro (1994) sostienen que es necesaria la participación activa de los Recursos Humanos, en

tanto que aporta los insumos energéticos especializados y revive los esquemas estructurales, fijando los límites y reduciendo la incertidumbre dentro de la empresa.

La función de Recursos Humanos ha cambiado con el tiempo. Se inició como una actividad de control en el área de la administración, que era llevada adelante por un hombre de confianza del patrón. Él era el encargado de los empleos, de las bajas y de los pagos. Luego Taylor fue quien introdujo la evaluación de tareas (Maristany, 2007). Frederick Taylor es el autor que trató al hombre como un engranaje más de la maquinaria. Hace referencia a la productividad del hombre y de la máquina, ya que realizó un estudio del hombre y de sus capacidades. La época en la que se desarrolla es en la segunda mitad del siglo XIX, en medio de cambios en el contexto económico y tecnológico, que cambió la realidad de las empresas (Blanco, Boland y Cabrera, 2012).

Richino (2000), sostiene que Taylor fue quién racionalizó al máximo los procesos y los actos de trabajo, imponiendo la retribución a destajo. La motivación del trabajador la considera exclusivamente basada en el salario.

Actualmente el papel del departamento de Recursos Humanos es más variado que en el pasado. Como sostiene Chiavenato (2004), en los Recursos Humanos se busca la planeación, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Las demandas del área de recursos humanos han ido creciendo a lo largo del tiempo y si bien aparecieron nuevos requerimientos y roles, no fueron desapareciendo los que estaban (Aquino, Vola, Arecco y Aquino, 1996).

La sociedad actual está basada en cambios constantes, para las personas que trabajan y para las empresas. Para que las organizaciones no solo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de Recursos Humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a la difícil tarea de empuje y dinamismo. (Dolan, Cabrera, Jackson & Scuhller, 2007).

Hoy en día la forma de gestión de Recursos Humanos es por competencias, que Alles (2008) define como características de la personalidad, devenidas en el comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Por otro lado Chavez Paz (2000) entiende por competencias como patrones de comportamiento que permiten un desempeño superior en el puesto de trabajo.

Cuando se habla de competencias personales se hace referencia a el resultado de las cualidades latentes y específicas que tienen las personas. Por otro lado las competencias organizativas son consecuencia de la integración en forma coherente de las aptitudes, actitudes y capacidades (González Martínez, 2000).

3.2. Sectores del departamento de Recursos Humanos

En una empresa u organización, Recursos Humanos es un departamento compuesto por varios sectores. Va a depender del tipo de institución y del tamaño de la misma, si Recursos Humanos está incorporado a la empresa o si está tercerizado a consultoras especializadas en el campo.

Como sostiene Maristany (2007), Recursos Humanos tendrá la forma que aconsejen el tamaño de la empresa y la contratación de los servicios.

Según Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller (2007), la mayoría de las organizaciones ha incorporado la gestión de los recursos humanos. Entre sus trabajos se encuentra: el análisis de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, el aumento del potencial humano y desarrollo del individuo, la evaluación y la actuación de los empleados, la retribución de los empleados y la gestión de salud e higiene en el trabajo.

Las funciones que cumple Recursos Humanos, dentro o para las empresas son variadas. Maristany (2007) las clasifica en cinco: función empresarial, función de interrelación, función de investigación y métodos, función cultural y por último función de administración de personal.

La primera de las funciones importantes del departamento de Recursos Humanos es la elaboración y toma de la Evaluación de Desempeño. Según Dessler (2004) se define como la valoración del desempeño actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares. Esta evaluación brinda información importante para tomar decisiones sobre ascensos, y aumentos de salarios, y para detectar necesidades de capacitación.

Segundo, los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007).

Según Albajari y Mames (2005) la evaluación de futuros empleados es una tarea que corresponde exclusivamente al ámbito de la selección, que no es solamente una instancia binaria de decisión, sino que es una herramienta confiable para la inserción de un empleado a la organización. No solo ayuda a tomar esta decisión, sino que también ayuda a saber cuál es la mejor manera de integración del nuevo empleado.

Tanto el departamento de recursos humanos como los gerentes de línea desempeñan un papel importante en la actividad de selección. Los gerentes de línea determinan las necesidades de personal, colaboran en el análisis del puesto de trabajo, evalúan el rendimiento y ayudan a los nuevos empleados a asentarse en el puesto de trabajo (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007).

Tercero, la función que desempeña Recursos Humanos, en todo lo relacionado a compensación y beneficios. Chiavenato (1999) la define como el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Es la recompensa, financiera y no financiera que obtiene el empleado por su trabajo.

Según Wayne Mondy y Noe (2005) el desarrollo dentro de Recursos Humanos que consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales. La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y habilidades necesarias para sus empleos actuales, y el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual.

Cuarto, como otra de las funciones de Recursos Humanos, según la clasificación de Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller (2007) es Formación (también conocida como capacitación) y Desarrollo. Su fin es contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar, y de esta forma aumentar la productividad de la organización.

Los psicólogos industriales u organizacionales que trabajan en capacitación y desarrollo se ocupan de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento (Muchinsky, 2002). Los que trabajan en evaluación de desempeño se encargan de identificar los criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.

3.3. Etapas del proceso de selección

Chiavenato (1999) define a la selección como una decisión, de escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Según Blasco (2004) el reclutamiento y la selección de Personal (RSP) son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, ya desde la antigüedad. El ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos.

La selección de personal no es únicamente una decisión, sino que es un proceso compuesto por pasos o etapas que pueden llegar a variar levemente de acuerdo a la empresa/organización.

En todas las sociedades existe lo que llamamos el Mercado Laboral, que Chiavenato (1999) define como el conjunto de individuos aptos para el trabajo en determinado lugar y época. Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando, los candidatos reales o potenciales con relación a determinadas oportunidades de empleo.

El profesional de Recursos Humanos tiene que jugar el delicado papel de equilibrio, entre los requerimientos que la línea determina y las posibilidades reales del mercado (Alles, 2008).

Como primer paso en el proceso de selección se tiene el análisis del puesto, que se hace a partir de la información recolectada acerca de las actividades, condiciones y requerimientos y de esta manera permite efectuar y confeccionar los perfiles. Este análisis puede ser por medio de la observación directa, entrevista, cuestionario o mixta (Alles, 2008).

La importancia de una adecuada descripción del puesto radica en que posibilita delinear con mayor precisión el perfil requerido para cada posición específica (Chaves Paz, 2000). El objetivo de la descripción del puesto es dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son

las tareas, responsabilidades y competencias necesarias para un determinado puesto de trabajo (Albajari y Mames, 2005).

Luego de hacer el análisis del puesto, se elabora el perfil que es la resultante de la comprensión de la cultura de la empresa, de la necesidad que se plantea, y el puesto a través del cual se quiere satisfacer esa necesidad (Richino, 1996). El profesional de Recursos Humanos debe ser un asesor, y dentro de ese rol es muy importante que conozca el negocio.

El siguiente paso sería el reclutamiento, que implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea.

El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal. (Chiavenato 1999). El proceso de reclutar puede ser interno o externo, por diferentes medios de comunicación. Interno por medio de la promoción interna y externo por medio de la publicación de avisos laborales.

Por otro lado Milkovich y Boudreau (1998), definen al reclutamiento como el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo.

Algunas compañías analizan primero la posibilidad de producir una promoción interna y sólo si comprueban que no es posible satisfacer la vacante con su propio personal recurren a la búsqueda externa (Chaves Paz, 2000). El objetivo de leer los currículum vitae es poder descartar casos, y poder identificar candidatos útiles (Alles, 2008).

La pre selección es la etapa en la cual, de una cantidad considerable de candidatos, se escogen solo algunos, que correspondan claramente con los requisitos identificados en el perfil (Richino, 1996).

Según Chiavenato (2004), las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

La tarea del sector encargado de la selección de personal es contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo. (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007)

La selección es una actividad, una función, una tarea que se ubica en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa (Richino, 1996).

Según Albajari y Mames (2005) el psicólogo cometería un grave error en la evaluación si tomara en cuenta solo el perfil del empleado y lo evaluara aisladamente de los otros factores. La evaluación "a ciegas" es muy frecuente en profesionales inexpertos, y conduce a recomendaciones parciales, más ligadas al gusto personal.

3.4. Psicología Laboral y perfil del psicólogo Laboral

Dentro del campo de la Psicología existen diversas áreas de especialización o campos de conocimiento. Entre las áreas se encuentra la Psicología Organizacional o también llamada Psicología del trabajo.

La psicología industrial u organizacional tuvo como principales catalizadores, que le dieron origen y cambio a la disciplina, a los dos guerras mundiales. Se considera que su surgimiento se debe a la necesidad de los psicólogos de estudiar actividades y funciones concretas de la vida cotidiana, y el deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia (Muchinsky, 2002).

La Psicología Organizacional y del Trabajo es el resultado de las circunstancias históricas, culturales y sociales del contexto en el que se desarrolla (Gonzalez, 2003).

Una figura importante dentro del campo es Frederick Taylor, que notó el valor que tenía rediseñar la situación laboral de los empleados para alcanzar tanto mayor producción para la compañía, como salarios más altos para los trabajadores (Muchinsky, 2002).

Como nos dice Filippi (1991) la Psicología del trabajo es una ciencia aplicada, de carácter social, que haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia hombre - organización.

Todo aquello que promueva salud y realización personal a los empleados, indefectiblemente preserva y genera las condiciones para desarrollar su capacidad de trabajo. Por lo tanto, la Psicología del Trabajo procura compatibilizar los dos componentes estructurales de toda Empresa: 1. El desarrollo de la eficiencia operativa y la preservación del equilibrio organizacional, junto a 2. La promoción de la salud y el desarrollo personal de los integrantes que la componen (Filippi, 1991).

El psicólogo industrial/organizacional, se ocupa de la conducta en situaciones laborales. La psicología industrial / organizacional tiene dos facetas: la científica y la práctica. Es un campo legítimo de la investigación científica comprometido al conocimiento de las personas en el trabajo. (Muchinsky, 2002).

Según Castro Solano (2004) las destrezas que son más valoradas por los expertos consultados en el área laboral fueron: la redacción de informes psicológicos, la elaboración de perfiles de puestos, las tareas de selección de personal, la evaluación con técnicas psicométricas y proyectivas, el desarrollo de programas de capacitación de personal y el manejo de paquetes informáticos básicos. El perfil de psicólogos que auto percibe alta competencia en el área laboral reconocía fortalezas en la redacción de informes y el diagnóstico empleando diferentes tipos de pruebas psicológicas.

Para Richino (1996) la evaluación potencial es otra labor importante del psicólogo laboral, ya que permite explorar las posibilidades futuras, a partir de la evaluación psicológica y de la evaluación de desempeño. Esto quiere decir que permite a la organización saber con qué recursos cuenta el postulante.

3.5. Actividades del psicólogo en selección de personal

El perfil del psicólogo en el área laboral, que trabaje en selección de personal, se define como una serie de capacidades y habilidades específicas, siempre a conciliar entre la demanda y el cargo a cubrir. Será necesario para el psicólogo conocer y tener la más amplia referencia sobre el lugar y las condiciones de trabajo y el grupo humano al que se deberá integrar el postulante (Duplessis y Ferro, 1994).

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 pronóstica de los candidatos posibles (Richino, 1996).

Dentro de los procesos de selección de personal, la evaluación psicolaboral, es el proceso mediante el cual el psicólogo valora las capacidades laborales de un empleado actual o futuro, en relación con un puesto de trabajo y con la cultura de la organización (Albajari & Mames, 2005).

La tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos (Richino, 1996).

Específicamente un psicólogo que trabaja en selección, según Muchinsky (2002), se ocupa de desarrollar métodos de evaluación, selección, colocación y promoción de empleados. Están dedicados el estudio de puestos de trabajo, y a determinar hasta qué punto las pruebas pueden predecir el desempeño en esos puestos.

Los recursos que posee un psicólogo son conocimientos y técnicas para obtener mayor información acerca de las personas (Richino, 1996).

Las características psicológicas del puesto son una construcción resultante de la integración de los datos precedentes, realizada entre el consultante y el selector (Richino, 1996). Este es el paso dentro del proceso conocido como la descripción del puesto y la elaboración del perfil del puesto, que es el trabajo conjunto que realiza el psicólogo con el departamento solicitante.

Es vital en todo proceso de selección de personal conocer exactamente los objetivos propios del postulante y las posibilidades y la posibilidad de satisfacer dichas necesidades en la organización (Aquino et al., 1996).

Cuando se hace referencia a la entrevista laboral, Richino (2000), sostiene que la misma requiere privacidad, lo que no implica propiedad privada. El hecho de que el entrevistador, en este caso el psicólogo, y el entrevistado puedan contar con un ámbito protegido y limitado es un requerimiento para cumplir con esta tarea.

En el paso del proceso de selección, que corresponde a la evaluación de psicotécnicos, quién elegirá el tipo de test será el psicólogo. Maristany (2000) sostiene que éste debe conocer cuáles son los más fiables (que tengan consistencia en el tiempo) y válidos (que midan el área

bajo análisis). El informe psicológico de una persona no debe estar al alcance de cualquiera ni quedar en otro lugar que no sea Recursos Humanos.

La Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (2000) sostiene que las pruebas psicotécnicas incluyen un amplio abanico de procedimientos utilizados en procesos de evaluación psicológica y/o psicodiagnóstico, selección, entrenamiento e investigación, y que se estructuran dentro de un cuerpo de conocimientos científicos de la Psicología y que obedecen a procedimientos metodológicos específicos de construcción y estandarización.

Para clasificar las etapas del proceso en las que el psicólogo interviene, Richino (2000) sostiene que es específicamente en la pre selección, en la entrevista y evaluación psicológica y por último en la elaboración del ranking de candidatos.

El psicólogo está preparado y habilitado para trabajar en reclutamiento y selección. Como nos dice Blasco (2004) el nuevo especialista en reclutamiento y selección de personal será un profesional vinculado a las nuevas tecnologías, a los recursos de comunicación más actuales, a nuevas formas de evaluación psicológica y a un nuevo concepto de relación con equipos multidisciplinares de su propia Organización, así como con los candidatos. Lo tecnológico y lo psicosocial serán las dos componentes básicas de su actividad.

La selección es un proceso, que como sostienen Noya, Díez y Jiménez (2001), cada paso y procedimiento forma parte de un todo y se complementan necesariamente, desde la descripción y el análisis del puesto a cubrir, la elaboración de perfiles profesionales adecuados al puesto, la técnica básica de entrevista de selección, los test utilizados así como el método de evaluación propuesto.

3.6. Descripción de la Entrevista Laboral

En el listado de técnicas para la evaluación, no debemos pasar por alto la primera y la más importante de todas, que es la entrevista. Habitualmente se utiliza la entrevista semi-dirigida en el área laboral, focalizada en el contexto laboral del evaluado.

La entrevista laboral tiene como objetivo principal conocer y evaluar las cualidades, capacidades e intereses de los postulantes para poder acceder a un determinado puesto de trabajo (Albajari, 2004).

En el transcurso de la entrevista se busca comprender el comportamiento de la persona a través de la relación que establece con el entrevistador (Chaves Paz, 2000). Como toda situación de interacción, en la entrevista se produce el fenómeno de la transferencia y de la contratransferencia que debe ser tenido en cuenta. Es la constante asignación de roles entre profesional y candidato (Albajari, 2004).

En el suceder de la entrevista se crea una relación de la cual depende el curso de la misma. El profesional pone en juego sus conocimientos y experiencia, pero también y esencialmente pone en juego su estilo personal. El comportamiento del profesional, actúa como una variable (Chaves Paz, 2000).

Con frecuencia son varias las personas que entrevistan a un candidato, especialmente cuando se trata de puestos de gerencia o puestos medios. Se suelen realizar preguntas con las que se pueda obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller, 2007).

Rodríguez Moreno (2001) clasifica la entrevista laboral en tres: la dirigida, semi – dirigida y libre, siendo la semi – dirigida más habitual.

La experiencia nos indica que las entrevistas más útiles son aquellas que funcionan sobre la base del esquema abierto, pero donde el entrevistador controla la situación teniendo en cuenta de forma permanente su objetivo: la evaluación (Albajari, 2004).

Para definir las etapas de la entrevista laboral utilizaremos la clasificación de Maristany (2000) que la separa en pre entrevista, la entrevista propiamente dicha, y luego la post entrevista.

Según Rodríguez Moreno (1999) la pre- entrevista es todo el tiempo que transcurre desde la citación, hasta el día de la entrevista propiamente dicha.

Luego la entrevista la divide en tres etapas: apertura, desarrollo y cierre, por último caracteriza a la post entrevista como las emociones y pensamientos del después.

Por otro lado Milkovich y Bourdeau (1998) sostienen que la entrevista laboral está dividida en cinco escenas: actividades iniciales de contacto, saludar y establecer confianza, hacer preguntas relacionadas con el trabajo, responder preguntas del aspirante y por último separación. En cada una de estas escenas se tiene cierta expectativa de comportamiento por parte del entrevistado y del entrevistador.

En la interacción entre el profesional y el candidato ocurrida al finalizar la entrevista, etapa a la que Richino (2000) denomina devolución, se tiene la oportunidad de aprender, crecer y hacer una tarea más equilibrada.

3.7. Usos de las pruebas psicotécnicas en selección de personal

La evaluación de personal es un proceso, y la evaluación psicológica es un paso dentro de ese proceso. Como sostiene Chaves Paz (2000), el beneficio de llevar a cabo la evaluación psicológica es que permite obtener datos esclarecedores que no surgen en las entrevistas de pre-selección.

La psicología se define según Muchinsky (2002), como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Es una ciencia porque los psicólogos utilizan los mismos métodos rigurosos de investigación que existen en otras áreas de investigación científica.

Dentro del proceso de selección de personal, el paso referido a las evaluaciones psicológicas propiamente dichas, incluye aspectos éticos que abarca a todos los profesionales en psicología. Esto hace referencia a su debida aplicación, su evaluación, y confidencialidad bajo los estándares y normas establecidas. El psicólogo debe ser competente, mantener su integridad y no aplicar técnicas psicológicas que no sean avaladas en ámbitos científicos, académicos o profesionales reconocidos. (Federación de Psicólogos de la República Argentina, 1999).

La psicología al ser considerada como ciencia y, desde la visión positivista, basándose en hechos observables y utilizando procedimientos rigurosos y empíricos, debe ser capaz de describir, explicar, predecir y controlar las cosas que ocurren en la realidad. Igualmente se sitúa en el ámbito de las explicaciones causales (González, 2003). Estos parámetros que se encuentran implícitos en los procesos de selección de personal.

Según Aquino, et. al (1996) identificar y medir la capacidad, aptitudes, criterios y aspiraciones de los postulantes en coherencia con la estrategia de cobertura, desarrollo y perspectiva del negocio será uno de los puntos clave en el proceso de selección.

Chiavenato (1999) define la aptitud como la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innato, y debidamente ejercida a través de la práctica se transforma en capacidad. Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la práctica.

Según Albajari y Mames (2005), tanto las aptitudes y las habilidades son las variables frecuentemente evaluadas en el ámbito psico-laboral. Estas variables a evaluar surgen de la combinación compleja entre las habilidades requeridas para el puesto y por la organización al mismo tiempo.

Esta área de evaluación, referido al psicodiagnóstico es un área específica y exclusiva del psicólogo por cuanto su formación de grado le da la competencia básica requerida para el uso de los instrumentos, test y técnicas psicológicas (Querol y Chaves Paz, 2009).

La investigación en psicología industrial / organizacional puede utilizarse para contratar empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral, y resolver otros muchos problemas (Muchinsky, 2002).

Es así entonces que el psicodiagnóstico es una herramienta, a través de la cual se exploran las posibilidades de un candidato. Cada tipo de prueba brinda diferente clase de información y diferentes aportes: estructura profunda, afectos, intelecto, estilo defensivo, personalidad, capacidad intelectual, entre otros (Richino, 1996).

Maristany (2000) sostiene que lo que interesa en la evaluación psicológica en el ámbito laboral no es un diagnóstico clínico, lo que importa es saber en qué medida la persona está psicológicamente en condiciones de ocupar un puesto.

Según Dolan et. al. (2007), lo que la organización desea es contar con un predictor o conjunto de predictores que le permitan anticipar como rendirá un candidato según los criterios del puesto de trabajo.

La psicotecnia fue la respuesta de la psicología de aquel tiempo a una demanda muy concreta: evaluar aptitudes muy definidas y muy relacionadas con el desempeño. La descomposición del trabajo en comportamientos muy simples y muy repetitivos (por tanto muy adecuados para

ser entrenados, para ser controlados y sistematizados) implicaba necesariamente la necesidad de evaluar las habilidades y las aptitudes que les subyacían (Blasco, 2004).

A través del proceso de evaluación el psicólogo responde a las demandas del cliente y/o sujeto planteándose cuestiones técnicas que trata de verificar con la aplicación de test y otros procedimientos de recogida de información (Fernández Ballesteros, 2004). El postulante que participa de un proceso de evaluación psicológica no vino a buscar un diagnóstico; sin embargo, la opinión del evaluador es un dato que no puede carecer de importancia para él (Richino, 2000).

Poder conocer las diferentes áreas en las que se desempeña un psicólogo laboral, sobre todo lo que refiere a el proceso de reclutamiento y selección, permite considerar la relevancia que tiene para la empresa y para el proceso su participación, en cuanto aporta sus habilidades y conocimientos propios de la profesión que lo distinguen de manera clara de otros profesionales, sobre todo en lo que refiere a la evaluación psicológica en el ámbito laboral. Su desempeño en esta área surge por necesidad y por posibilidades de mejoras en lo que refiere al recurso humano.

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

El mismo es un estudio descriptivo

4.2 Participantes

En primer lugar está el equipo formado por cinco psicólogas que conforman el sector Analistas de Empleos, dentro del departamento de Recursos Humanos de la empresa elegida. Se recibieron en universidades de la Capital Federal, alrededor de 1 a 5 años atrás. Son mujeres jóvenes que van de los 25 a 30 años. Todas poseen más de un año de experiencia en el puesto o en puestos similares. Ellas se encargan de todo el proceso de reclutamiento y selección desde su inicio con la solicitud de la vacante por parte de la línea, hasta el ingreso de un nuevo empleado a la compañía.

La Sub-Gerente del área Empleos, psicóloga recibida de la Universidad de Buenos Aires, que hace dos años y cinco meses que ocupa el puesto. Es la encargada de realizar el reclutamiento de los psicólogos para el departamento de Recursos Humanos, y a su vez es la que coordina y mantiene la comunicación con los gerentes de los demás departamentos de Recursos Humanos.

4.3 Instrumentos

1. Observación no participante de entrevistas semi - estructuradas llevadas a cabo por los psicólogos que forman parte del equipo de selección a los candidatos para las diferentes vacantes. Se utilizó una grilla de registro de observación para evaluar las competencias del psicólogo en la entrevista laboral y las particularidades de cómo llevar a cabo una entrevista. Ver en Anexos la grilla de registro de observación.

2. Entrevista semi – estructurada con cada psicóloga del equipo para definir el rol del psicólogo, conocer las herramientas que brinda la profesión en la selección de personal y para describir el trabajo interconsulta que realiza con los demás departamentos de la empresa, por medio de una guía de preguntas. El eje de la entrevista es especificar las tareas que llevan a cabo en selección, con qué otros departamentos dentro de la empresa se trabaja y cuáles son las funciones que cumple. Ver en Anexos la guía de preguntas utilizada.

3. Entrevista semi-estructurada con la reclutadora para los puestos de Empleos dentro de Recursos Humanos, para indagar cuáles son las competencias que buscan para cubrir la vacante de un Analista de Empleos, y las razones por las cuales son específicamente psicólogos, por medio de una guía de preguntas. Los ejes de la entrevista buscan describir los conocimientos necesarios para el puesto, el tipo de experiencia previa requerida, las aptitudes y las competencias. Ver en Anexos la guía de preguntas utilizada.

4.4 Procedimiento

En primer lugar se observó con detenimiento cada una de las etapas de un proceso de selección de personal. Luego se observó de manera no – participante, 5 entrevistas laborales de alrededor de 45 minutos cada una. Se utilizó como instrumento la grilla de registro de observación para determinar las competencias de las psicólogas como entrevistadoras y las habilidades necesarias al momento de la entrevista.

Se llevaron a cabo 5 entrevistas semi –estructuradas con una guía de preguntas a cada una de las psicólogas del equipo Empleos, para caracterizar el papel del psicólogo en la selección de personal, las tareas que llevan a cabo y el trabajo interdisciplinario con los demás departamentos.

Se entrevistó por medio de una guía de preguntas, en una ocasión a la Sub - Gerente del área Empleos, para poder caracterizar con profundidad cuáles son los criterios en la búsqueda de un Analista de Empleos y así poder evaluar las competencias que buscan al momento de contratar específicamente a un psicólogo para el área de selección de personal.

5. Desarrollo

En el presente apartado se procederá a responder a los objetivos planteados según los datos recolectados como pasante en la empresa.

5.1. Describir las etapas del proceso de selección y cuáles son las actividades en las que interviene el psicólogo

En este primer objetivo se pasará a describir cuáles son las etapas de un proceso de selección de personal. y dentro de ese proceso cuáles son las actividades en las que interviene el psicólogo y qué tipo de tareas realiza en cada paso.

La Sub Gerente del área Empleos sostiene que para que se inicie un proceso, primero tiene que detectarse una necesidad en algún departamento de la empresa, que hace referencia a un recurso humano para que lleve a cabo tareas específicas dentro de un sector cuyo fin último es cumplir con los objetivos del mismo. Cada departamento dentro de la empresa está dividido y posee una estructura específica y propia.

Esto hace referencia a que los procedimientos de selección y ubicación constituyen una parte esencial de las actividades que desarrollan los departamentos de recursos humanos, en tanto que les proporcionan a las organizaciones su personal (Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler, 2007).

Tal como sostiene la Analista de Empleos, el proceso inicia cuando llega una búsqueda, es decir la necesidad de algún cliente interno. Una vez que esto pase hay que relevar el perfil es decir poder charlar con la persona que está pidiendo el recurso por algunos puntos que hayan quedado en duda, o para ver bien qué es lo que buscan con el puesto.

Según todas las analistas éste es un paso sumamente importante dentro del proceso, así como sostiene la, Analista de Empleos, que es fundamental conocer el perfil. Aclara que no se puede iniciar una búsqueda, y que sea exitoso el proceso sin conocer a profundidad el perfil. Es esa capacidad de poder sentarse con la línea al inicio de la búsqueda a relevar un perfil, es paso cero de cualquier proceso.

Esto es sobre todo muy importante cuando la búsqueda es nueva para el Analista, ya que no tiene porqué conocer a detalle la estructura y las funciones de ese puesto a cubrir, por esto sostiene que hay que partir de la base en que hay que conocer cuáles son las características que buscan en una persona, características generales de que tipo de persona quieren para el equipo, el perfil del puesto que es todo lo técnico que va a tener que hacer esa persona, y cuáles son los conocimientos que tiene que traer la persona que va a ocupar esa posición.

Todas las analistas hicieron especial énfasis en que la orientación al cliente es fundamental para trabajar en reclutamiento y selección. Su trabajo es brindarle un servicio a un cliente que es interno y que son compañeros de trabajo. La persona que solicita la búsqueda tienen que llegar a conocerla, y saber qué es lo que necesita y qué es lo que está pidiendo. Hay que entender muy bien el puesto. Cada analista es referente de los Jefes desde el momento en que se genera una vacante.

De un buen relevamiento va a haber una buena selección después, comentan. Tal como sostiene Alles (2008), como primer paso en el proceso de selección se tiene el análisis del puesto, que se hace a partir de la información recolectada acerca de las actividades, condiciones y requerimientos y de esta manera permite efectuar y confeccionar los perfiles.

Según lo dicho por las analistas durante las entrevistas, una vez que se ha relevado el perfil del puesto, y se tiene claro qué es lo que se está buscando, se tiene que decidir si va a ser una búsqueda interna, externa o en simultáneo. Si es externa se hace la publicación del aviso en las fuentes de reclutamiento. En principio los portales clásicos de avisos, o con las universidades

cuando se necesitan estudiantes sin experiencia. Otro son los referidos personales que hacen otros colaboradores de la empresa.

Cuando se hace referencia a lo que es el reclutamiento interno como opción, Chaves Paz (2000) sostiene que algunas compañías analizan primero la posibilidad de producir una promoción interna y sólo si comprueban que no es posible satisfacer la vacante con su propio personal, recurren a la búsqueda externa.

Una vez decidido los métodos de reclutamiento, se pasa a la pre selección o filtrado de curriculums que requiere bastante detalle y análisis de lectura. La, Analista de Empleos, por otro lado añade que al momento de pre seleccionar los curriculums, se hace una mezcla con los conocimientos que se tengan del mercado laboral, ya que con este análisis se puede descartar a candidatos que por más que se acerquen al perfil, por los datos que figuran ya se sabe que no van a seguir con el proceso.

El siguiente paso es ponerse en contacto con los pre seleccionados, que según la Analista de Empleos, luego del primer contacto que es telefónico, se hace un segundo filtro, es decir que no son citados todos los candidatos con los que se ponen en contacto. Lorena hace énfasis en que la evaluación del candidato empieza desde el momento que contesta el teléfono. Desde cómo se expresa, cómo te trata, cómo saluda, qué cosas te dice y qué cosas no te dice también se está evaluando. Sostiene que nada más en la llamada se puede hacer un primer screening, que te puede llegar a dar una idea de cómo es ese candidato.

La evaluación del candidato la realizan de manera total, es decir que se están observando muchos aspectos del candidato al mismo tiempo. Sostiene que inclusive la hora de llegada a la entrevista es una instancia de evaluación.

Este paso dentro del proceso, es según todas analistas un paso decisivo y extremadamente importante, la primera entrevista. El objetivo de la primera entrevista de selección es conocer al candidato, y poder evaluar lo que se refiere a su experiencia pasada, su manera de relacionarse con las demás personas, sus habilidades comunicativas, su capacidad de análisis, y poder evaluar si el perfil del mismo de adecúa a lo solicitado para esa vacante específica.

Para poder indagar en todos estos aspectos durante la entrevista de selección, sostiene que un Analista de empleos debe ser una persona que sepa muy bien comunicarse y que tenga la habilidad de rápidamente detectar la persona que tiene enfrente y que sepa como adecuar su nivel de comunicación y a partir de ahí poder generar cierta confianza para llevar adelante la entrevista de manera exitosa.

La Analista de Empleos, hace especial referencia a que bajo estás condiciones qué mejor que el psicólogo para entender un poco más a una persona, que desde el lugar de la escucha activa tiene la habilidad de analizar qué es lo que está diciendo el candidato. Durante la entrevista se están constantemente sacando conclusiones, que después hay que validar o justificar, porque no hay que dejarse llevar por un comentario, sino siempre tratar de indagar e ir más allá del discurso del candidato.

Este punto se pudo observar durante las entrevistas de selección, cuando las analistas hacen especial énfasis en seguir aquel discurso del candidato, para poder ir generando preguntas en

base a eso que está diciendo. Por ejemplo, “¿A qué te refieres con tal?”, o expresiones como En base a eso que dices. Esto muestra como la entrevista es un ida y vuelta comunicativa, de intercambio de discursos.

Todas las analistas hacen especial referencia de que hay que observar a la persona en su totalidad, y no quedarse solamente con la respuesta que te está dando, sino que hay que poder escuchar y preguntar para poder ir más allá de eso que se dice. Es decir poder observar a la persona en su conjunto, y poder escuchar de fondo qué es lo que te está tratando de decir con lo que te dice.

No consideran que ésta sea una tarea fácil, sino que también es una cuestión de práctica y experiencia. Luciana sostiene que al principio cuando un analista toma sus primeras entrevistas, es normal que se escapen algunos detalles. Entonces para que una entrevista sea considerada como exitosa, hay que tener esa capacidad de reconocer durante el discurso real del candidato, que orienta hacia donde hay que llevar la entrevista para poder evaluar si es un perfil acorde a lo que se está buscando o no lo es. Es una observación del lenguaje no verbal y la escucha tanto lo que dice en la superficie como más allá de lo que realmente está queriendo decir. Hay que tener la capacidad analítica como para relacionar lo que el postulante va diciendo en la entrevista con lo que uno está buscando, y así poder inferir alguna conclusión que puede llevar a hacer preguntas que en principio capaz no hubieran realizado.

Así lo sostiene Richino (1996) cuando dice que 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 pronóstica de los candidatos posibles.

Una vez que se han entrevistado suficientes candidatos como para decidir cuáles son los que mejor se adaptan al perfil del puesto, pasan a una entrevista con la línea. Cuando hablan de línea hacen referencia al coordinador, jefe o gerente del departamento respectivo al que pertenece el puesto y son ellos los que solicitaron la búsqueda en un primer momento.

El papel que juega el Analista de Empleos en este paso del proceso es muy importante, porque muchas veces actúan un poco como de consejeras, por que les puede suceder que cuando ellas entregan una terna de candidatos, el Jefe puede decir que le gustaron todos o ninguno, y ahí hay que indagar el porqué no le gustó cada candidato. En este tipo de situaciones se juega una competencia o habilidad que considera necesaria para ocupar este puesto, que es la capacidad de negociación. Es importante poder negociar con la línea, y para esto el psicólogo debe estar muy involucrado en todo el proceso.

Una vez que la línea eligió a el/los candidatos dentro de las opciones que entrevistó, pasan a hacer exámenes psicotécnicos. Hoy en día. La batería de pruebas psicotécnicas son tomadas y analizadas por una consultora especialista en el rubro. Ellas le pasan a la consultora las competencias para cada posición específica, que son decididas previamente en el relevamiento del perfil, que ya fueron analizadas en un primer momento durante la entrevista. Aparte de eso se le puede pedir que analicen algún rasgo en particular que les haya generado algo de duda. Para el informe las psicólogas de la consultora tienen cuatro categorías para las posiciones que no son jefes, es decir de coordinador hacia abajo. Estas son: Apto, Apto con

observaciones, Apto con reservas y No apto. Las primeras dos categorías se toma al candidato en el caso que las observaciones no sean tan fuertes que a la línea le provoque ruido. Las últimas dos categorías no son tomadas.

Las analistas se mantienen en constante contacto con las psicólogas encargadas de esta tarea. Una vez las analistas reciben el informe, se hace un análisis del mismo para luego transmitírselo a la línea.

En caso de que la persona sea considerada apta según la batería de pruebas psicotécnicas que se le tomó, las analistas pasan a hacerle la propuesta económica. Es decir cerrar lo que sería la remuneración que estuviera percibiendo esta persona. Si la propuesta económica es aceptada por parte del candidato, se le solicita un examen médico pre-ocupacional. Este examen es el conocido como el médico previo al ingreso de la persona, para detectar si existe algún tipo de enfermedad crónica, o trastorno físico previo al ingreso de la persona a la empresa, para poder especificarlo en el legajo, para determinar con exactitud el estado de salud de ese candidato que está por ingresar a la empresa. Es únicamente condicionante en casos de que el candidato sufra de alguna enfermedad que se pudiera ver afectada por el trabajo. En estos casos se trata de no ingresar a aquellos candidatos para evitar el deterioro de su salud, y prevenir accidentes laborales.

Si bien todas las instancias del proceso son momentos de evaluación, las analistas consideran que el análisis médico, la coordinación del día de ingreso a la compañía, el análisis de que no haya documentación faltante para poder transmitirla al departamento de Administración de Personal, son pasos más operativos y administrativos, que son siempre necesarios para cubrir la vacante y que el candidato pueda ingresar a la compañía. Es importante que igualmente el psicólogo esté involucrado en cada paso de este proceso ya que es importante la capacidad de negociar con el candidato en todo momento y poder mantenerlo atraído a la empresa, porque es cliente con posibilidad de ser compañero de trabajo.

Las analistas coinciden con lo que dice Richino (2000) cuando se refiere a que las etapas del proceso en las que el psicólogo interviene más profundamente es en la pre selección, en la entrevista laboral, en la evaluación psicológica y por último en la elaboración del ranking de candidatos.

Para sintetizar lo antes dicho, cada paso de un proceso de selección de personal es una instancia de evaluación. Empezando por la solicitud de la vacante por parte de la línea, para luego hacer el relevamiento del perfil que realiza el

Analista encargado de la búsqueda con la línea correspondiente, para poder publicar el aviso del puesto vacante, que una vez se hayan postulado candidatos se realiza la pre selección de los mismos, para luego tener el primer contacto telefónico haciendo un segundo filtro coordinando una entrevista de selección para decidir cuáles de esos candidatos se adaptan al perfil buscado, para luego pasar a las entrevistas con la línea, que hacen su propia selección de los candidatos que pasarán a la evaluación psicológica, que si es una persona Apta, se le hace la propuesta económica, que si acepta se pasa automáticamente a el examen médico pre ocupacional, y en caso de que esté todo bien, se coordina el ingreso del candidato a la compañía. En cada uno de estos pasos del proceso, está involucrado el psicólogo.

5.2. Describir cuáles son las particularidades en el ejercicio del psicólogo en los procesos de selección, en comparación con los demás psicólogos del área de Recursos Humanos

Antes de exponer lo que es particular a los psicólogos que trabajan en selección de personal, con sus diferencias y similitudes de los psicólogos que trabajan en otros sectores del departamento de Recursos Humanos, vale la pena recordar que como sostiene Richino, (1996) la evaluación potencial es labor importante del psicólogo laboral, ya que permite explorar las posibilidades futuras de los empleados a partir de la evaluación psicológica y de la evaluación de desempeño. Esto quiere decir que permite a la organización saber con qué recursos cuenta el postulante.

En lo que se refiere a la presencia de psicólogos en las demás áreas de Recursos Humanos, fuera de selección, como en Capacitación, Desarrollo o inclusive otro sector, va a depender de la cultura y estructura de cada organización. En el caso estudiado., hay psicólogos en las diferentes áreas como lo son en Responsabilidad Social Empresarial, Capacitación, Desarrollo, e inclusive como Generalista de Recursos Humanos.

Algunas analistas coincidieron que a nivel de competencias son más las similitudes que las diferencias existentes entre los psicólogos que trabajan en selección de personal y los psicólogos que trabajan en los demás departamentos de recursos humanos. Basado en este punto se resaltó la observación y el pensamiento analítico. Ambas competencias las considera como principales, sobre todo para capacitación, ya que para poder capacitar a un empleado, hay que primero poder detectar cuáles y en qué nivel son sus necesidades de capacitación, cuáles son las competencias que debería reforzar y partir desde esa base poder generar un plan de capacitación, no se puede evaluar sin hacer un análisis previo, y haber observado a ese empleado a nivel laboral. Por otro lado, poder comunicarse de manera eficaz es sumamente importante, ya que todo el tiempo se le comunican a otras personas mensajes que deben ser sumamente claros, en el sentido de que se está hablando de las competencias profesionales individuales de cada uno, por lo que debe ser muy precisa la forma en que comunican estos mensajes.

Se observó que en general dentro de Recursos Humanos los psicólogos están en el área de selección de personal, pero esto no significa que puedan igualmente estar en capacitación, que a grandes rasgos lo que se puede aportar como psicólogo es la capacidad de escucha al nivel de necesidades de capacitación, para no quedarse únicamente con las evidentes que son las técnicas u operativas específicas de cada puesto de trabajo, sino poder estar en contacto constante con el colaborador. Con esta capacidad de escucha se trata de ir más allá de lo que la persona percibe, detectando necesidades de capacitación en puntos específicos. Se considera que para poder lograr esto el análisis de la conducta humana es relevante. Como nos dice Muchinsky (2002) los psicólogos industriales u organizacionales que trabajan en capacitación y desarrollo se ocupan de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento.

Por otro lado los psicólogos que son más generalistas dentro de Recursos Humanos, manejan toda la parte considerada soft, que se refiere a un trato especial y directo con los empleados, que consiste en cuidar y velar por el bienestar de cada uno de ellos a nivel laboral y personal. En este punto se diferencia específicamente de los psicólogos encargados de la selección de

personal, ya que no se involucran a un nivel tan profundo con el empleado, por que no es parte de sus tareas. En cambio los Generalistas de Recursos Humanos tienen otra visión y otra manera de relacionarse con el empleado y colaborador interno, a diferencia de los psicólogos de selección que tienen mucho contacto con personal externo, haciendo referencia a los candidatos y a los proveedores. Los Generalistas aportan desde otro lado sus conocimientos de psicología ya que trabajan desde el lado de la escucha en todos sus niveles, sobre todo a nivel personal y de motivación. Es un tipo de contacto diferente con el empleado.

La Sub Gerente de Empleos comenta que los psicólogos en el área de desarrollo trabajan en todo lo que es el clima de la empresa, es decir que trabajan en retener a las personas/empleados, para mejorar e incrementar la permanencia y compromiso con la empresa. Para alcanzar esto generan encuestas de clima interno, para conocer las opiniones de los empleados y así poder generar acciones específicas cuyo objetivo final es lograr la permanencia voluntaria del empleado en la empresa, y que esté satisfecho con su ambiente de trabajo. Lo que se trata es de cuidar a ese recurso, que el área de selección ingresó. Esto se relaciona con lo que sostienen Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller (2007) en cuanto a que capacitación y desarrollo tienen como fin poder contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que la misma se trata de un buen lugar para trabajar, y de esta forma aumentar la productividad de la organización en su totalidad.

Hay que hacer énfasis en que la profesión aporta habilidades, competencias y conocimientos que son útiles para desempeñarse dentro de Recursos Humanos, sin diferenciar específicamente en qué área se esté desempeñando el psicólogo. Como sostiene Filippi (1991), todo aquello que promueva salud, que se relacione con el bienestar personal y laboral, y con la realización de una persona a través de su trabajo, es objeto de estudios de los psicólogos laborales. Competencias como el pensamiento analítico de estar todo el tiempo evaluando las aptitudes de otro, el análisis de la conducta de las personas en todos sus niveles, la flexibilidad al tener que adaptarse a cada empleado y poder observarlo como una totalidad diferenciada de los demás empleados, la observación de lo visible y de lo tácito que permite un análisis profundo de las personas y de los contextos laborales, son algunas de las habilidades y competencias que la profesión trae como algo interiorizado en cada uno de los profesionales de la psicología. Como nos dice Richino (1996) los recursos que posee un psicólogo son conocimientos y técnicas para obtener mayor información acerca de las personas.

Referido a este punto Luciana sostiene que los psicólogos dentro de las empresas le aportan a la misma y a sus empleados la capacidad de escucha, ayuda en la resolución de conflictos dentro de la empresa, el análisis de la situación particular de cada empleado en su puesto de trabajo, a nivel personal y a nivel laboral. Es algo que extra que poseen los psicólogos en su manera de llegar y hablar con las personas, que le da a los empleados la sensación de que tienen a alguien a quién recurrir, que capaz si lo hiciera una persona de otra profesión no fuera de la misma manera. En base a este punto se considera aporta muchísimo. Ya se analizó que a nivel de competencias la profesión aporta en varios puntos, entonces es la decisión de cada profesional decidir en que área de Recursos Humanos desea desempeñarse, acorde a su idiosincrasia. El psicólogo que está en selección de personal tienen un estilo de acercamiento diferente a la persona, en el sentido de que en selección se evalúa hacia fuera, como sostiene Muchinsky (2002), que buscan desarrollar métodos de evaluación, selección, colocación de

candidatos que son usualmente buscados en el mercado laboral externo, que es completamente diferente cuando se hace la evaluación a un colaborador.

El hecho de elegir una u otra área, le brinda al profesional de la psicología la capacidad para desarrollarse y conocer los diferentes tipos de acercamientos que son necesarios dentro de las empresas. Lo que tiene es que todos trabajan con las personas desde diferentes ópticas. En esto coinciden L y G cuando sostienen que solo por formar parte de Recursos Humanos, el servicio, el trato, y el nivel de compromiso es parecido. Varían a nivel de tareas específicas dentro del puesto. Igual no solamente psicólogos se pueden encargar de estas tareas, lo que si es que probablemente el psicólogo le de otra mirada, y tiene más interés en desarrollar la parte humana.

Basado en lo antes propuesto, se concluye que los psicólogos que trabajan en selección de personal aplican sus conocimientos y habilidades desde otra perspectiva, ya que su trabajo es una mezcla entre clientes externos e internos, en esa búsqueda por satisfacer las necesidades de la vacante y de aquel recurso humano que busca trabajar. Que por otro lado los psicólogos que están en las demás áreas de Recursos Humanos, tienen una mirada hacia adentro de la compañía, que con sus habilidades interpersonales buscan mantener al colaborador satisfecho, mezclando los niveles profesional y personal. Si bien esta diferencia está dada básicamente por las tareas, todos como profesionales de la psicología están orientados a un análisis de la conducta, de personas internas o externas de la empresa.

5.3. Describir el trabajo interconsulta del psicólogo en selección de personal con el resto de los departamentos de la empresa

Usualmente en las empresas que tienen incorporado dentro de su estructura el departamento de Recursos Humanos, se promueve a que sea un sector de interconsulta para los demás departamentos de la empresa, en el sentido que dentro del mismo se manejan todos los aspectos relacionados a los empleados. Particularmente en el caso estudiado, el departamento de Recursos Humanos está formado por Administración de Personal, Capacitación y Desarrollo, Liquidación de Sueldos, Responsabilidad Social Empresarial y el departamento que compete a este trabajo, Empleos.

Las analistas coinciden cuando opinan que para pertenecer a Recursos Humanos la competencia básica es poder estar orientado al cliente. Es un departamento que brinda servicios, usualmente al cliente interno es decir a los propios compañeros de trabajo. Recursos Humanos le brinda atención al cliente en todo momento, es lo que se intenta por que es la cultura específica, es estar siempre a disposición del colaborador. Surgen consultas de todo tipo, inconvenientes de sistemas, de liquidación y licencias entre otras cosas. Es una de las razones por las que Recursos Humanos se involucra de diferentes maneras con casi todos los departamentos de la empresa.

Específicamente en el sector de selección de personal, durante las distintas etapas del proceso se mantienen en contacto con varios departamentos de la empresa. Las analistas de Empleos en la empresa elegida, se encargan de las búsquedas de las cinco unidades de negocio que tiene la compañía. Para describir el tipo de trabajo que se realiza, se empezará con el primer paso del proceso, el relevamiento del perfil con el jefe/gerente que solicita la búsqueda. Las

analistas consideran que este paso es de suma importancia para que el proceso sea exitoso. Las competencias del psicólogo en este paso son su habilidad para comunicarse y adaptarse al estilo de comunicación de la otra persona que está solicitando un servicio. Tal como sostiene Richino (1996), 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 pronóstica de los candidatos posibles.

Es muy importante la habilidad de escucha activa que tiene el psicólogo, para poder ir más allá de lo que se le está solicitando, es decir no quedarse únicamente con el listado de tareas y descripción del puesto, sino poder indagar y re preguntar acerca de aspectos internos en relación a esa vacante y poder entender realmente lo que el cliente está tratando de decir. Por otro lado la flexibilidad para poder comprender todos los aspectos específicos que necesita cada búsqueda en particular y por otro lado un estilo de asesoramiento al cliente en relación a qué búsquedas son viables, y en qué manera. Relacionado a lo que sostiene G al decir que en ocasiones le toca actuar un poco como consejeras, sobre todo al inicio del proceso, que con sus conocimientos acerca de cómo está y cómo se maneja el mercado laboral, pueden analizar y sugerir maneras más estratégicas para encarar los procesos. Como sostiene Richino (1996) el psicólogo profesional de Recursos Humanos debe ser un asesor, y dentro de ese rol es muy importante que conozca el negocio. Tal como sostiene Gx al decir que principalmente las analistas de empleos mantienen comunicación constante con la línea, y los diferentes departamentos de la compañía en base a la necesidad que tienen del puesto a cubrir. El primer contacto directo es con el negocio en sí mismo. Empleos es un área que se relaciona con toda la compañía, es transversal a todos los demás.

Con el Jefe/Gerente que solicita la búsqueda, se mantiene la comunicación a lo largo de todo el proceso. Luego de las entrevistas con Recursos Humanos, las analistas se encargan de pasar una terna (una selección de tres candidatos con sus descripciones) a la línea, que luego se encarga de entrevistarlos nuevamente. Como nos dicen Dolan, Cabrera, Jackson y Schuller (2007) con frecuencia son varias las personas que entrevistan a un candidato, en especial los Jefes/ Gerentes. Se suelen realizar preguntas con las que se pueda obtener información en profundidad sobre la motivación, actitudes y experiencia del candidato, para que se pueda obtener una perspectiva más completa de esa persona. Este paso de entrevistas no es lineal, sino que como sostiene Gx, la línea genera mucha presión sobre las analistas en lo que refiere a los estados de las búsquedas. Está constantemente pidiendo resultados y candidatos, y hay que hacerle entender a la línea cuáles son los tiempos de una búsqueda. Las presiones pueden venir de muchos lados. La habilidad que debe tener el analista es de poder anticiparse a esto, y poder demostrar cuáles están siendo las complicaciones con esa búsqueda. Nuevamente por esto hay que adaptarse a las necesidades que tiene cada cliente, en este caso la línea en relación a que la búsqueda se hace en base a lo que ellos desean, que en ocasiones puede no coincidir con lo que las analistas presentan. Esto se relaciona con lo que sostiene Alles (2008), al decir que el profesional en selección tiene que jugar un delicado papel de equilibrio, entre los requerimientos que la línea determina y las posibilidades reales del mercado. En referencia a esto L sostiene que los puestos son cada vez más específicos, por lo que las búsquedas son más complejas, y los tiempos se hacen otros, y por esta razón el psicólogo analista de empleos necesita mantener constante comunicación con ese cliente. Un detalle no menor, es que en el

promedio de búsquedas por analista es de 18 de manera simultánea, por lo que el flujo de la comunicación es grande.

Basado en lo analizado en las entrevistas con las analistas en lo que refiere a los pasos del proceso de selección, luego de que el candidato pasa por la etapa de entrevistas, la línea junto con Recursos Humanos elige quién continúa en proceso y quién no. Una vez que esto se decide, las analistas tienen que ponerse en contacto con la consultora que se encarga de realizar los exámenes psicotécnicos. En este paso del proceso el trabajo es inter-consulta con lo que viene a ser un sector externo a la empresa. Las analistas al hacer esta solicitud a la consultora tienen que realizar una descripción del puesto, de las tareas, de cómo funciona ese sector en particular, cómo es el contexto y el perfil de las personas con las que ese candidato llegara a estar trabajando. Esto aparte de las competencias específicas que se requieren para ese puesto en particular. Al hacer esta descripción, las psicólogas que realizan los exámenes, tienen una visión más amplia de qué se busca evaluar en ese candidato en específico. Este nivel de comunicación es de psicólogo a psicólogo, por lo que tienen que mantener el contacto constante, desde avisarle al candidato de este siguiente paso y a la consultora acerca de los candidatos que se le pide que evalúen.

Una vez completado este paso, y que el candidato es Apto para el puesto, se requiere para el ingreso de esa persona a la empresa un examen general del estado de salud del previo. En esta etapa del proceso, las analistas nuevamente se ponen en contacto con un proveedor externo, que se encargan de realizar los exámenes médicos pre-ocupacionales. La evaluación médica que se hace es general a todos los puestos de trabajo. Una vez que la persona es apta a nivel médico, el trabajo interconsulta de las analistas viene a ser con sectores internos de la empresa, en especial con los demás departamentos de Recursos Humanos.

Como sostiene Lx dentro de Recursos Humanos, los analistas de empleos fundamentalmente trabajan con Administración de Personal, para poder coordinar las incorporaciones, entre otras consultas que se hacen mutuamente, acerca de Obras Sociales, documentación y todo lo relacionado a la firma de contrato. Con liquidación también se tiene contacto cuando se necesita por ejemplo definir algún sueldo o cuando se requiere conocer el sueldo de algún empleado en particular. Luego con Capacitación se trabaja por el tema de las inducciones corporativas que hay una vez por mes. Capacitación se encarga de confirmar quién va a participar, y cómo se va a llevar adelante esa inducción por la que tienen que pasar todos los nuevos ingresantes a la compañía.

Saliendo del departamento de Recursos Humanos, los analistas mantienen relación dentro de la empresa con el departamento de Sistemas. Como sostiene G, con Sistemas trabaja todo el equipo, en ocasiones con el operador de la mesa de ayuda, o con el Jefe de Soporte que brinda el servicio a todas las tiendas o a veces con el subgerente de Calidad de Atención al Cliente que también está dentro de sistemas. Por otro lado el departamento de sistemas también tiene que estar al tanto de los ingresos a la compañía, ya que son ellos quienes brindan el servicio de armar el nuevo usuario, generarle la casilla de mails, brindarle una computadora, entre otras cosas. Los analistas son los que informan lo que va a estar necesitando esa nueva persona que ingresa a la compañía. Como nos dice Blasco (2004), el nuevo especialista en reclutamiento y selección de personal será un profesional vinculado a las nuevas tecnologías, a los recursos de

comunicación más actuales, y a un nuevo concepto de relación con equipos multidisciplinares de su propia organización.

Para concluir, tal como sostiene L, los analistas de empleos mantienen un trabajo interconsulta dentro de la compañía con Sistemas y Recursos Humanos, más allá del área que te solicita la búsqueda. Luego también está la comunicación con consultores externos. En todas las etapas del proceso se trabajan con demás departamentos, desde que se solicita la búsqueda, hasta que el candidato ingresa, tanto con partes externas a la empresa e internas.

Trabajar en el departamento de Empleos entonces implica una constante comunicación con profesionales de rubros muy diferentes a la psicología. Esta comunicación y trabajo en conjunto durante el proceso de selección es para poder alcanzar una visión global y más completa de aquel candidato que se ingresa a la compañía. Es decir que el psicólogo no trata únicamente con otros psicólogos y con Recursos Humanos, sino que trata con todos los departamentos que cumplan funciones vitales durante el proceso, como lo son sistemas, y el sector específico que solicita la vacante que puede provenir de cualquiera de las unidades de negocio de la compañía.

5.4. Describir las tareas del psicólogo en la toma y análisis de psicotécnicos, y en la entrevista laboral

El proceso de reclutamiento y selección de personal, como ya se analizó, está compuesto por varios pasos. Dentro de este proceso se pudo observar durante la práctica que tiene otro tipo de relevancia la participación que tiene el psicólogo en lo que se refiere a la entrevista laboral y el análisis de psicotécnicos.

El fin del desarrollo de este objetivo es lograr comprender las habilidades que posee el psicólogo como entrevistador en el área laboral a diferencia del tipo de entrevista clínica, y el uso que tienen los psicotécnicos en el proceso de selección, que permiten la evaluación de aspectos fuertes y débiles de un candidato, tratando predecir como sería el desempeño de esa persona en su ambiente de trabajo.

Empezando que todas las analistas coincidieron en que para que una entrevista laboral sea exitosa, el psicólogo debe aportar en lo que se refiere a crear un clima cómodo y apropiado para que se desarrolle la entrevista. Con esto se hace referencia a lo físico como es un espacio ideal, privado y apropiado, que permita al candidato sentirse tranquilo, ya que de por sí una entrevista es una situación categorizada como estresante. Por otro lado es importante la habilidad que tenga el psicólogo para lograr un encuadre apropiado de la entrevista, empezando por la etapa de caldeo que luego da paso a las preguntas más profundas, sin perder nunca la línea del discurso.

Basado en lo que sostiene Albajari (2004) de que la entrevista laboral tiene como objetivo principal conocer y evaluar las cualidades, capacidades e intereses de los postulantes para poder acceder a un determinado puesto de trabajo. En relación a este punto Lorena hace énfasis en el lenguaje al considerar que la profesión de psicología brinda otro tipo de conocimiento, es decir un análisis diferente de lo que está diciendo el candidato durante la entrevista laboral. Es una escucha activa que te permite indagar de manera más profunda en

eso que te está diciendo la otra persona. Durante la entrevista, este análisis psicológico busca poder entender cómo es ese candidato, a nivel personal y laboral, y poder evaluar sus conductas. Esto se logra por que los psicólogos poseen una base teórica profunda acerca de la conducta humana. Como sostiene Chaves Paz (2004) en el transcurso de la entrevista el psicólogo busca comprender el comportamiento de la persona a través de la relación que establece con el entrevistador.

La entrevista es la situación en la que el candidato sabe que está siendo evaluado en aquellos aspectos que sean competentes a los intereses del entrevistador, que para lograr adquirir toda la información que necesita acerca de ese candidato debe realizar un repertorio de acciones simultáneas como lo es escuchar atentamente, anotar lo que sea necesario, sostener la mirada y observar todo lo que refiere a no verbal. Lx sostiene que una entrevista es exitosa por sí misma, es decir que no depende de si es un candidato que va a continuar o no con el proceso. Todo lo contrario, es exitosa cuando se cumple el objetivo de la misma, y considera que para lograr esto, el psicólogo entrevistador debe tener una preparación previa que consiste en conocer la hoja de vida de ese candidato, habiéndola leído detenidamente ya que te proporciona una perspectiva general de esa persona, y te permite una elección previa de cuestiones en las que se desea indagar un poco más.

Todas las analistas consideran a la entrevista laboral como un paso muy importante, que igual hay que manejar con cuidado por que en ocasiones pueden haber sesgos que no vengan directamente del candidato, sino de parte del psicólogo, que pueden afectar el objetivo de la misma. Una habilidad importante según Lx es poder mantener el encuadre y el ambiente positivo de la entrevista, aún cuando el entrevistador ya sabe que es un candidato que no estará avanzando con el proceso. Igual en las ocasiones en las que los candidatos poseen dificultades para expresarse, el entrevistador debe tratar de dar pie o una ayuda para permitirle hablar de manera más libre, haciendo preguntas de estilo más abiertas, relacionadas a ejemplos concretos.

Otra habilidad que poseen como entrevistadoras, es la capacidad de adaptarse al estilo de postulante, que va variando acorde a las diferentes vacantes que tienen que cubrir. En este punto Lorena ejemplificó que no es lo mismo entrevistar a un Analista Junior para un departamento, que entrevistar a un Ejecutivo. Le da especial importancia a la flexibilidad que debe poseer el entrevistador de poder llevar a cabo de manera exitosa diversos tipos de entrevistas.

Así como varían los puestos, varían las competencias y conocimientos específicos para cada uno de ellos. Todas las analistas coinciden que para poder evaluar las competencias que posee una persona, es mediante las preguntas basadas en situaciones concretas pasadas. Esto se vio reflejado en las entrevistas observadas, en las que las preguntas hechas a los candidatos eran concretas en relación a situaciones específicas del pasado. Ejemplos de las preguntas que fueron utilizadas “¿Cuál consideras que fue el mayor desafío en tu trabajo anterior?, ¿Cómo te describirías en tres palabras como trabajador?, ¿Cuál consideras que fue el mayor aporte en el trabajo?, Describe una situación conflictiva que hayas tenido y cómo la resolviste”. El fin de estas preguntas es poder detectar la presencia o ausencia de una competencia, y en qué nivel se posee, ya que el ejemplo te da una perspectiva de cómo actuó ese candidato en una

situación específica pasada, que te permite a su vez un análisis de esa conducta. Todas sostienen que habría que evitar las preguntas proyectivas, ya que lo que buscan es que los candidatos puedan hacer una auto evaluación de su desempeño pasado a nivel personal y a nivel laboral. Como sostiene G al decir que lo más importante es que el entrevistador tenga clara esa competencia, qué es y qué es lo que evalúa, y así con las respuestas del candidato puedan ir detectando más de una competencia a la vez. Con estas preguntas se trata de indagar en base a respuestas concretas de situaciones que hablan acerca de esa persona, y de cómo es la persona en contexto, que te puede hablar de cierta iniciativa y de la pro actividad. Esto le brinda mucho más información al psicólogo al momento de evaluar si el candidato se adecúa al perfil buscado o no. Como sostiene N que siempre se trata de hacer foco en las competencias específicas para cada puesto, que sean relevantes, por ejemplo capacidad de análisis, de negociación, de rápido aprendizaje, entre muchas otras.

En relación a este punto N también considera como fundamental la entrevista de selección, al sostener que es aquí donde hay diferencia con otros profesionales, en el momento de la escucha del discurso del candidato. Como sostiene Albajari (2004) que la entrevista como toda situación de interacción se produce el fenómeno de la transferencia y contratransferencia. Es la constante asignación de roles entre profesional y candidato.

Es decir que la clave de la diferencia de un profesional de psicología con otro profesional se ve reflejado en la entrevista de selección, más allá de los psicotécnicos. Al igual que Giselle cuando comenta que la profesión de psicología te brinda algo que se diferencia de otras carreras como lo es la capacidad para relacionarse con las personas, la capacidad de escucha que es lo principal, la capacidad de también entender a la otra persona, es decir la capacidad de empatía.

Para finalizar con la entrevista laboral, se hace énfasis en que es completamente diferente a la entrevista clínica, tal como sostiene G al decir que se evalúan cosas completamente diferentes. En selección se tiene que tener una permeabilidad diferente, por que no se trata de encajar ni encuadrar a las personas en perfiles o criterios específicos. Todo lo contrario, en la entrevista de selección se evalúa a una persona, en relación a como sería con otras personas, en particular con un equipo de trabajo. El psicólogo durante la entrevista de selección debe poder detectar habilidades y aptitudes que puede llegar a tener o no el candidato.

Cambiando de tema, para poder seguir desarrollando el objetivo antes propuesto, se utilizará la definición de Querol y Chavez Paz (2009), cuando sostienen que el psicodiagnóstico es un área específica y exclusiva del psicólogo por cuanto su formación de grado le da la competencia básica requerida para el uso de los instrumentos, test y técnicas psicológicas.

Como se mencionó anteriormente, el uso de las pruebas psicotécnicas en el proceso de selección de personal tiene como objetivo poder indagar acerca de aspectos no visibles del candidato, y poder evaluar competencias y rasgos que sean específicos y necesarios para el puesto de trabajo. Esto es lo que diferencia de manera primordial a un psicólogo de otros profesionales, el poder tomar y analizar los test psicológicos. Tal como sostiene Aquino, et. al (1996) poder

identificar y medir la capacidad, aptitud, criterios y aspiraciones de los postulantes será uno de los puntos clave en el proceso de selección.

Las analistas consideran que la evaluación psicológica es una ventaja en la selección de personal porque permite una visión más completa e integral del candidato, más allá de lo observado durante el proceso de entrevistas. En relación a este tema, G sostiene que se manda a una persona a hacer un psicotécnico porque un candidato te puede decir algo durante la entrevista, que por más que se tenga la escucha activa, puede llegar a reflejarse todo lo contrario en un psicotécnico. En general son pocas veces las que esto sucede, pero aparte de eso también sirve para constatar lo que se dice y en todo caso confirmar si es así o no. Tal como sostiene Chaves Paz (2000), el beneficio de llevar a cabo la evaluación psicológica es que permite obtener datos esclarecedores que no surgen en las entrevistas de pre-selección.

Si bien el psicólogo posee la idoneidad para manipular un psicotécnico, también se puede equivocar. Depende mucho de la objetividad y del criterio de cada uno. Entonces no se considera que únicamente con la información que te brinda un psicotécnico se puede categorizar a una persona de una u otra manera. Lo que en realidad se busca evaluar en esa persona es cómo se puede llegar a desarrollar en situaciones laborales. Esto se relaciona con lo que sostiene Maristany (2000) en que lo que interesa en la evaluación psicológica en el ámbito laboral no es un diagnóstico clínico, lo que importa es saber en qué medida la persona está psicológicamente en condiciones de ocupar un puesto.

Se considera además que la evaluación psicológica ayuda a evaluar los puntos débiles, por que muchas personas no son abiertas a demostrar cuáles son sus puntos a reforzar en un proceso de entrevistas. Entonces se considera que en el psicotécnico, se puede llegar a observar indicadores que reflejen los puntos débiles de ese candidato. Así entonces como sostiene Richino (1996) el psicodiagnóstico es una herramienta a través la cual se exploran las posibilidades de un candidato. Cada prueba brinda diferente clase de información: afectos, estructura profunda, estilo defensivo, entre otros.

Se observó en algunas ocasiones que cuando el informe de la evaluación psicológica no era favorable, donde resaltaron aspectos que no fueron detectados durante la entrevista, era necesario un análisis más profundo por parte de las psicólogas encargadas de la evaluación con el fin de indagar y tener una perspectiva más clara del candidato en su totalidad. Como sostiene Lx, las observaciones que hagan acerca de ese candidato pueden llegar a ser de relevancia para la posición o no. Usualmente cuando son relevantes se considera que es una persona con reservas, que no se debería incorporar en la empresa.

Muchas veces las analistas no comparten la información (opinión) que sostiene el informe. Toda esta información se le pasa a la línea y son ellos quienes corren el riesgo, porque son ellos quienes tomarán la decisión final. Nuevamente se sostiene que es en este punto donde la profesión domina, al tener la habilidad de realizar un que un análisis que solo los psicólogos pudieran hacer.

N hace especial énfasis en que tanto el psicotécnico como la entrevista son a las dos técnicas más importantes, ya que hay cuestiones fundamentales en

los datos que te aporta un psicotécnico, que en una entrevista si bien es indispensable ese contacto con la persona para poder conocerla, la realidad es que en la entrevista laboral los candidatos pueden llegar a mentir ya que existe control consciente de lo que está diciendo. Esto es completamente diferente en un psicotécnico, porque apunta a que desconozca qué es lo que se está evaluando con cada pregunta, cada dibujo, y cada detalle, que se le dificulta al candidato poder falsear. En general no tiene idea en profundidad, de qué, cómo y donde se evalúan los indicadores, ni mucho menos cómo tendría que hacer para alterar su significado profundo.

Para sintetizar, ambas técnicas son valoradas, pero consideran como indispensable toda la información que te aporta un psicotécnico acerca de una persona. Así como sostiene Clara, que existen aspectos que se reflejan en el psicotécnico que ayudan a conocer un poco más a la persona, pero a su vez existen aspectos que no afectan o no son de relevancia a nivel laboral. Es muy fina la línea entre ambas cosas, hay que tener ambas en cuenta pero no dejarse sesgar por ninguna. Por eso ambas técnicas son necesarias, ya que conocer al candidato es fundamental en un proceso de selección de personal, y es aquí donde los psicólogos ejercen su rol durante la entrevista de selección, en la que está en juego la escucha activa y el análisis de la conducta.

6. Conclusiones

Haber realizado la práctica profesional fue muy gratificante. Los directivos y coordinadores encargados del sector de la empresa elegida tuvieron en todo momento un trato muy cordial y excelente predisposición para enseñar. Dentro del Sector Empleos, en el que se realizó la pasantía, todos los analistas colaboraron de manera positiva para lograr el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo. Sin embargo cabe destacar que es insuficiente la información actualizada acerca del rol que cumple el psicólogo dentro de Recursos Humanos, específicamente en selección de personal, al ser una temática novedosa en el sentido de que es una de las aplicaciones más recientes de la profesión dentro de una empresa. Esta dificultad en cierto modo sesga a los propios psicólogos que se desarrollan dentro de selección de personal por los usuales prejuicios sociales que abarca la evaluación psicológica dentro del ámbito laboral siendo una herramienta importante dentro de cualquier proceso para acceder a un trabajo y al mismo tiempo un trabajo exclusivo del psicólogo.

La entrevista llevada a cabo con la Sub Gerente de Empleos y para los fines del presente trabajo resultó ser en cierto modo escasa. Si bien constituyó una valiosa herramienta de información, hubiese sido de utilidad poder recolectar más datos acerca de las particularidades en las tareas que llevan a cabo los psicólogos que se desarrollan en los demás sectores de Recursos Humanos. Ante esto se puede recalcar que durante el cumplimiento de la pasantía, la Sub Gerente fue promovida a otro sector dentro de Recursos Humanos. Esto dificultó poder volver a contactar a la Sub Gerente para llevar a cabo otra entrevista. Su lugar fue ocupado por una mujer psicóloga, con conocimientos externos a los procesos de selección de personal. Esta transición provocó de manera consecuente cambios en el sector, en los métodos de trabajo y en su organización.

Lo anteriormente expuesto se relaciona con una limitación importante que se constituye en la falta de tiempo para llevar a cabo las entrevistas con cada uno de los analistas, debido a todos los cambios simultáneos que se estuvieron dando en el sector. Esta limitación afectó de manera simultánea a las observaciones de las entrevistas de selección, debido a que los tiempos de los procesos no son fijos ni estructurados, por lo que las entrevistas fueron llevadas a cabo en tiempos variables y en ocasiones no disponibles durante la pasantía.

Al tratarse de un estudio descriptivo, con cinco participantes psicólogos que se desarrollan dentro del mismo sector, cumpliendo todas las funciones en lo que respecta a los procesos de selección de personal, fue de mucha utilidad para los fines de este trabajo las distintas perspectivas proporcionadas por los analistas en relación a una misma temática. Si bien los ejes de las entrevistas eran iguales, la información brindada por los analistas permitió un análisis de mayor profundidad acerca del rol del psicólogo y de las particularidades de su trabajo que se diferencia ampliamente de los otros campos de especialización en psicología.

En relación a este punto, se considera una falla en el desarrollo de las preguntas del instrumento utilizado para las entrevistas con los analistas, ya que al momento de analizar la información en su conjunto, también se tornó en cierto sentido repetitiva. Es decir que por más que aportaran diferentes perspectivas respecto a una temática, el resto de la información era muy parecida por lo que en cierto sentido dificultó el desarrollo del segundo y tercer objetivo específicamente. En este mismo sentido, el uso de la Grilla de Registro de observación para las entrevistas de selección, para poder analizar un poco más el rol del psicólogo como entrevistador, presentó la limitación de que no brindó la información esperada. La información que se pudo extraer de lo observado fue de utilidad únicamente para el desarrollo del primer y cuarto objetivo.

Igualmente a partir de los datos obtenidos para la realización del presente trabajo, pudo observarse la importancia del rol que desempeña el psicólogo dentro de Recursos Humanos. Específicamente si se analiza los procesos de selección, se pudo observar la relevancia que tienen los conocimientos de psicología para desarrollarse como Analista de Empleos, principalmente en lo que refiere a la habilidad de poder comunicarse con las demás personas desde una perspectiva diferente, teniendo en todo momento una escucha activa de aquello que el otro está queriendo decir con su discurso. Se considera que estas particularidades, como lo son la escucha, la comunicación, y la observación, son aspectos o habilidades que trae de manera implícita el psicólogo por su profesión, y que son de suma importancia en los procesos de selección de personal.

Sería de utilidad en el futuro proponer que los conocimientos acerca de psicología laboral, específicamente acerca de la selección de personal en Recursos Humanos, sean contenido obligatorio dentro del plan de estudios del psicólogo. En la actualidad es un campo de desarrollo donde el papel del psicólogo está cada vez más valorado debido a los conocimientos específicos acerca de la conducta humana que se posee, que brinda una perspectiva más completa acerca de un posible candidato. Por otro lado también sería útil la existencia de espacios de supervisión para las entrevistas de selección de personal, ya que es la herramienta más importante del proceso, en la que el psicólogo tiene que poner en práctica sus conocimientos y tener la habilidad de llevar adelante una entrevista con un encuadre

específico para poder indagar acerca de los aspectos más profundos de la personalidad y conducta de una persona. Requiere el dominio de diferentes aspectos de manera simultánea para que una entrevista de selección sea exitosa y se pueda extraer toda la información que se necesita. En relación a este punto, los Ateneos serían de gran utilidad, para lograr una puesta en común de las diferentes búsquedas que lleva adelante cada integrante de un equipo de selección, para detectar logros y fallas, y poder reforzarlas.

Lo que se logró con este trabajo fue analizar desde un nivel más profundo, o desde adentro del campo de la selección de personal, cuál es el rol que cumple el psicólogo dentro de este proceso, poder especificar las tareas en las que se desempeña, tanto las que se relacionan con la psicología como lo es la entrevista de selección y la evaluación de psicotécnicos, como todos los otros pasos del proceso que siguen siendo instancias de evaluación aunque sean en su mayoría un poco más administrativos. El objetivo general fue poder observar desde adentro, es decir desde el punto de vista de los propios psicólogos, los diferentes roles que cumplen dentro de Recursos Humanos, cuál es el aporte que le da a su trabajo los conocimientos de la profesión y poder describir ese trabajo que realiza constantemente de manera interconsulta con clientes internos y externos.

7. Referencias Bibliográficas

- Albajari, V. (2004). La entrevista en el proceso psicodiagnóstico. Buenos Aires: Piscoteca.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). La evaluación psicológica en selección de personal. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Aquino J., Vola, R., Arecco, M. & Aquino, G. (1996). Recursos Humanos. (2ª ed). Buenos Aires: Macchi.
- Asociación Argentina de Estudio e Investigación en Psicodiagnóstico (2000).
- Blanco, V., Boland , L. & Cabrera, C. (2012). Aportes de Frederick W. Taylor: dos caras de una misma moneda. Argentina en el escenario latinoamericano actual: debate de las ciencias sociales. Jornada de Sociología de la Universidad nacional de La Plata.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y Selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Psicología, Organización y Trabajo*, 4(1). Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S19866572004000100005&script=sci_arttext&tIng=es
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. (5ª ed). McGraw- Hill.
- Chaves Paz, M. I. (2000). Metodología y Herramientas para la Búsqueda de Personal. Buenos Aires: JVE Ediciones.
- Dessler, G. (2004). Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano. (2ª ed.) México: Pearson Educación.
- Dolan S., Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. (3ª ed). España: McGraw-Hill.
- Duplessis, J. & Ferro, S. (1994). Psicología del trabajo y de las organizaciones. Buenos Aires: Ediciones A.C.A.P.I.L. Federación de Psicólogos de la República Argentina, Código de ética (1999).
- Fernández Ballesteros, R. (2004). Evaluación psicológica: Conceptos, métodos y estudio de casos. España: Ediciones Pirámide.
- Filippi, G. (1991). Aportes de la Psicología del Trabajo: procesos de mejora organizacional. Buenos Aires: Eudeba.

García, M., Diéz, H. & Jiménez. J. (2001). Selección de Personal: Sistema Integrado. (2ª ed.) España: Esic Editorial.

González, J.M. (2003). Reflexiones críticas desde la postmodernidad en torno a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Encuentros en Psicología Social, 1(5).

González Martínez, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Ciencia y Sociedad, 15(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011348002>

Maristany, J. (2000). Administración de Recursos Humanos (2ª ed.) México: Pearson Educación.

Milkovich G. & Boudreau J. (1998). Dirección y Administración de Recursos Humanos. (6ta ed.). México: McGraw-Hill

Muchinsky, P. (2002). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional. (6ª ed.). México: Thomson Learning.

Richino, S. (1996). Selección de Personal (2ª ed.) Buenos Aires: Paidós.

Querol, S. & Chaves Paz, M. (2009). Test de la Persona Bajo la Lluvia: Adaptación y Aplicación. Buenos Aires: Lugar Editorial.

Wayne, R. & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos (9ª ed.). México: Pearson Education.

9. Anexos

Etapas del Proceso de Selección de Personal.

Flujo del proceso de Reclutamiento y Selección

Solicitud de la Vacante

Relevamiento del Perfil

Reclutamiento

FUENTES

Selección de Cv's

Entrevista con RR.HH

Entrevista con la Línea

Entrevista con Psicotécnico el Gte

Propuesta económica

Examen médico

Ingreso a la Compañía

TIPO DE ESTUDIO: Estudio Descriptivo

ÁREA DE ESTUDIO: Psicología Laboral

EMPRESA: X

Instrumento – Guía de preguntas al psicólogo Analista de Empleos

Nombre:

¿Qué competencias consideras necesarias para ocupar la posición de Analista de Empleos y por qué?

¿Cuáles herramientas consideras que te brinda la profesión en la selección de personal?

¿Cuáles son las etapas del proceso de selección? ¿Cuáles son las actividades en las que interviene el psicólogo?

¿Qué herramientas consideras que hace al psicólogo un buen entrevistador? ¿Por qué?

¿Cómo evalúas las competencias necesarias para un puesto durante la entrevista de selección?

¿Qué aspectos tienes en cuenta al momento de la entrevista de selección?

¿Cuáles son las particularidades del psicólogo en selección? ¿Qué los diferencia de los psicólogos de las otras áreas de Recursos Humanos?

¿Qué tipo de trabajo realiza el psicólogo con otros departamentos de la empresa?

¿En qué etapas del proceso de selección se trabaja con otros departamentos?

Observaciones o comentarios

Grilla de registro de observación para las entrevistas de selección

Entrevista #: _____

Fecha: / /

Edad: Sexo:

Estado del candidato al llegar a la entrevista:

Expresión oral del candidato ante la presencia del psicólogo

Actitud del psicólogo frente al candidato

¿Logra el psicólogo crear un clima cómodo en la entrevista para ambos? ¿Cómo lo hace?

¿Cómo formula el psicólogo las preguntas?

Aspectos evaluados en todos los candidatos ¿Cómo lo hacen?

Guía de preguntas pos-entrevista (al psicólogo)

Comentarios del psicólogo acerca del candidato

Aspectos positivos o negativos del candidato

Guía de Preguntas para la Sub- Gerente de Empleos

Encargada del reclutamiento de los psicólogos para Analista de Empleos

Fecha: __/__/__

¿Cuál es el perfil que se busca en un psicólogo para ser analista de Empleos?

¿Cómo se evalúa el perfil en la entrevista?

¿Qué experiencia laboral requiere el puesto?

¿Cuáles son las competencias generales que evalúan al momento de la entrevista de selección?

¿Qué tareas realizan los psicólogos que trabajan como Analistas de Empleos?

¿En qué se diferencia de las tareas que desempeñan los otros psicólogos del departamento de Recursos Humanos? ¿En qué sectores intervienen?

Comentarios
