

# UNR

## Facultad de Psicología

### Trabajo Integrador Final

Título: “El psicólogo a-portando en selección de personal”

Autor: Matías Locaso

Legajo: L-5055/5

Docente responsable: Ps. Marcela  
Florentino

Año: 2017

## Índice

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                                        | 3  |
| Palabras clave.....                                                 | 3  |
| Introducción.....                                                   | 4  |
| Desarrollo.....                                                     | 5  |
| “De muchas maneras, las palabras son el mundo.”.....                | 5  |
| El psicólogo aportando en el campo de la selección de personal..... | 5  |
| El psicólogo portando en el campo de la selección de personal.....  | 10 |
| Conclusiones.....                                                   | 22 |
| Referencias bibliográficas.....                                     | 25 |

## **Resumen**

En el presente trabajo se aborda la práctica puntual del psicólogo en el proceso de selección de personal. Al definirlo, se lo plantea inicialmente como heterogéneo, principalmente en lo que hace a los diversos profesionales que en él participan. Se lo describe enmarcado dentro del campo de la psicología laboral y de los recursos humanos.

Dado que su función es, dentro del proceso de selección, una intervención entre otras posibles, aquí se busca darle validez y sustento. Se recurre a las actividades reservadas al psicólogo, según la Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A.)

A lo largo del trabajo y a partir del repaso de los aportes particulares con los que el psicólogo puede contribuir allí, se conforma un perfil profesional específico que se propone como enriquecedor de la práctica.

Se considera que la tarea de selección de personal no solo es para el psicólogo una posibilidad viable y concreta de desempeño, sino que éste aporta elementos diferenciales respecto de otros profesionales que participan. En la misma, su formación, orientación y herramientas implican contribuciones que enriquecen y potencian dicha labor.

**Palabras clave:** psicólogo, selección de personal, a-portando, perfil profesional.

## Introducción

Este trabajo se presenta como condición necesaria para la obtención del título de Psicólogo, perteneciente a los estudios realizados en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario.

Adoptando una modalidad de ensayo, la temática tratada ubica este trabajo en el marco general de la psicología laboral, más específicamente en la tarea de selección de personal entendida y realizada, a su vez, en el marco de una consultora de recursos humanos.

Deben mencionarse como factores motivacionales fuertemente vinculados a este trabajo, en primer lugar, el tránsito personal hecho a lo largo del cursado de la carrera, los intereses particulares despertados durante él y experiencias más puntuales que ocurrieron en ese sentido. Entre ellas, resulta obligada la mención del paso por la Práctica Pre-profesional Supervisada desarrollada en el área "Orientación Vocacional y Selección de Personal", facilitadora de una experiencia enriquecedora y presente indudablemente al momento de pensar y plasmar las ideas aquí expuestas.

Introduciéndonos en el contenido, debemos reconocer que en el origen de todo trabajo y más allá del tópico que aborde, existen ciertas preguntas que resuenan en sus autores y despiertan particularmente su interés. Algunas de las presentes aquí, pueden ser pensadas en los siguientes términos:

¿Tiene el Psicólogo algo por decir en el área de la selección de personal? ¿Deberíamos pensarlo como una deformación del rol o una participación forzada? ¿Se podría, en cambio, verlo como una intervención enriquecedora? Puntualmente, ¿qué aportes podríamos pensar posibles? ¿Serían congruentes con aquello que hace al psicólogo tal? Con estos cuestionamientos como base, el eje de este ensayo estará centrado en dos cuestiones principales esbozadas en el título presentado.

En un primer momento del desarrollo, nos posicionamos en el campo de la selección de personal. Buscamos delimitarlo y definirlo, destacando sus características de heterogeneidad y diversidad, dado que el psicólogo no es el único profesional que allí interviene. Esto nos llevará a rastrear elementos que nos permitan validar y dar sustento a su participación entre las demás. Tomaremos, puntualmente, el listado de actividades reservadas dictado por la Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A.)

Especificado el campo donde pensaremos al psicólogo *aportando*, y habiendo validado su intervención, pasaremos a una segunda instancia donde el objetivo será rastrear qué elementos lo diferenciarán de otras profesiones. Buscaremos, concretamente, cuestiones que hagan a su formación específica y a sus recursos; en síntesis, a todo lo que *porte* como insignia, como bandera, como netamente propio. Cuestiones que, volcadas en la selección de personal puedan brindar una contribución y, a su vez, una diferenciación.

Finalmente, y como corolario de los desarrollos esbozados, se destina un segmento dedicado a conclusiones. Allí se intentará volver visibles cuestiones presentes a lo largo del ensayo, buscando formular posibles respuestas a las preguntas presentes en la base del mismo que hayan quedado en suspenso.

Cabe aclarar que las ideas que aquí se formulen, tanto bajo el título de conclusiones como de los demás, lejos están de pretender ser juicios definitivos e incuestionables. Las aspiraciones, aunque válidas, son algo menores. Concretamente se buscará ofrecer una aproximación de impronta personal, como una de las tantas posibles al tema elegido: La práctica del psicólogo en la selección de personal.

## Desarrollo

“De muchas maneras, las palabras son el mundo.”

Con esta frase, Michael White (1995, p.35) defendía en un fragmento de su obra “Reescribir la vida” la importancia de la cuestión del lenguaje. Este autor, precursor de la llamada “Terapia Narrativa”, mencionaba allí la sensibilidad con que éste debería ser tratado, tanto al momento de la práctica profesional con personas, como por fuera de su ámbito, a la hora de simplemente hablar o escribir.

Aun cuando no seamos tan rotundos y tomemos esta postura algo matizada, con un tono bastante más relativo, no podremos negar la importancia que inviste a las palabras.

Desde que somos nombrados, seguramente con aquella inaugural y fundante palabra (nuestro nombre), ingresamos a un mundo simbólico del que posiblemente jamás saldremos. Luego las emitimos, las escuchamos, las imaginamos, las deseamos, las rechazamos; a veces abundan, otras veces escasean. Pero siempre, desde la primera a la última, resultan todas capaces de producir infinitas y diversas consecuencias.

Al momento de escribir este trabajo, y mirando en perspectiva el paso por la carrera, debo reconocer cierta atracción por las palabras no del todo patente para mí hasta ahora. Cuestionamientos sobre lo que son, lo que no son, y lo que nosotros queremos que sean. Puedo recordar ocasiones en que me encontraba ante tareas como ésta, la de lograr producir una escritura, una producción personal, donde encontraba justamente en las palabras ciertas preguntas, y un espacio donde sentía que tenía algo por decir (por cierto, más palabras).

Como sea, algo de todo esto aparece rápidamente una vez más aquí, en este ensayo, ya en su título. Lo que podría ser un mero error de impresión, es traído de manera intencional para plasmar cierta cuestión que atravesará este trabajo. La descomposición de la palabra aportar permite, resaltar, apoyados en la etimología, dos aspectos o cuestiones que hacen a la participación del psicólogo en el área de selección de personal.

En relación con el primero de ellos, es que intentaremos inicialmente describir este ámbito específico, presentando definiciones que nos permitan ubicarlo con precisión y resaltar sus características de diversidad y heterogeneidad, dado que no es el psicólogo el único actor presente en las tareas a desarrollar en este entorno. Esto nos llevará a buscar de cierto modo validar su intervención allí, darle un sustento. Recurriremos para esto a elementos pertenecientes al marco legal de su práctica.

Luego, estos cimientos serán la base sobre la que podremos pasar a otra instancia del ensayo. Será allí donde nuestro título tendrá que justificarse en su segundo sentido, ya que el objetivo será poder identificar puntualmente aquello que el psicólogo se encontraría en condiciones de ofrecer. Basándonos en su formación, su enfoque y las consecuencias prácticas que de esos elementos se deriven, buscaremos desarrollar aquello que él *porta*, lleva consigo, al hacerse presente en el ámbito de la selección de personal.

El psicólogo *aportando* en el campo de la selección de personal

La Real Academia Española fue creada en Madrid en el año 1713, y desde entonces es una de las instituciones más importantes referentes al habla hispana. Su principal misión es bregar por la integridad y la unidad de nuestra lengua. Y esto, más allá de que las periódicas aceptaciones e inclusiones en su diccionario puedan resultar llamativas e incluso oscilar entre la rareza, la extravagancia, y la genuina adaptación a la necesidad de sus hablantes. Discusión aparte, aquí podrá venir a ayudarnos a dar un sustento etimológico y de significado a nuestras palabras que, favorablemente, ya no resultará tan discutible.

La palabra aportar, nos dice la Real Academia Española (2014), proviene del latín *apportāre*, de ad- 'hacia' y *portāre* 'llevar'. En cuanto a su significado, refiere a "Contribuir, añadir, dar"; así como a "Llevar, conducir, traer".

Nos plantea, en este sentido, un estado de cosas existente o establecido, al que alguien suma, brinda, algo que evidentemente tiene para ofrecer. Si retomamos nuestra primera pregunta planteada en la introducción, la cuestión será saber si el psicólogo tiene específicamente ese algo por decir, ese algo que aportar. En este sentido, uno de los elementos que puede venir a ratificar su participación en selección de personal y responder dicha inquietud, es el conjunto formal y estipulado de actividades reservadas a los poseedores de tal título profesional.

Pero previamente un paréntesis. Me parece importante en vistas de los desarrollos que seguirán, poder dejar en claro la cuestión que hace al ámbito profesional en el que nos ubicaremos, espacio con el que el psicólogo contribuirá; donde, en definitiva, aportará. A lo largo del ensayo utilizaremos diferentes denominaciones, que serán son las de recursos humanos, psicología laboral, selección de personal. En el caso de esta última, describiremos sintéticamente cómo se compone el espacio particular donde en este trabajo la entenderemos desarrollada.

Veamos, entonces, de qué se trata cada una y qué relación existe entre ellas.

La primera de nuestras designaciones, recursos humanos, puede describir tanto un área de estudio y práctica, como uno de los componentes de toda organización<sup>1</sup>. En este último caso, "la expresión 'recursos humanos' se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones." (Chiavenato, 2007, p.1). Como área de desempeño profesional, designa un espacio muy amplio y heterogéneo que se refiere justamente a las tareas de tratamiento y gestión destinada a dichos recursos.

En este sentido es que podemos vincularla íntimamente al concepto de "administración de recursos humanos" (ARH):

La ARH es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que se suelen tratar en la ARH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos. (Chiavenato, 2007, p.112)

En cuanto a la psicología laboral o del trabajo, debemos decir que se trata de una instancia más específica. Hablamos aquí ya de una vertiente o rama de la psicología que se dedica al estudio del trabajo entendido como conducta y como situación. Abarca un diverso espectro de funciones y actividades, tales como las referentes a reclutamiento, selección y asignación de puestos, formación e inducción, mejora de condiciones de trabajo, ergonomía, seguridad (J. Leplat y X. Cuny, 1978). Cualquiera sea el caso, podemos definir como su fin principal conciliar y compatibilizar los dos componentes principales de toda organización: "El desarrollo de la eficiencia operativa y la preservación

---

<sup>1</sup> "Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad." (Schein, 1982, p.14)

del equilibrio organizacional, junto a la promoción de la salud y el desarrollo personal de los integrantes que la componen.” (Filippi, 2005, p.27)

Selección de personal, por su parte, resulta la denominación principal para los fines de este ensayo. Es, además, de las tres mencionadas la más específica, en tanto es abarcada tanto por el área de recursos humanos, como por la rama laboral de la psicología. En lo concreto describe, siguiendo a la autora Richino (2000) a la acción de:

(...) conjugar el delicado equilibrio que requiere la generación de un encuentro apropiado, caracterizado por la convergencia de dos búsquedas y dos proyectos que necesitan de un catalizador que les ofrezca la oportunidad de descubrirse. Cada una de las partes debe ser asistida para identificar las necesidades evidentes y no tan evidentes, como sus potencialidades. (p. 13)

En sí mismo, cualquier proceso de selección se conforma, como es esperable, de distintas fases o pasos. Si lo tomamos en su generalidad, continuando con la autora citada, podemos describir una posible secuencia básica conformada por: definición de la necesidad inicial, construcción del perfil a cubrir, reclutamiento (publicaciones en portales web, medios de comunicación, etc.), preselección (filtro de currículums, rastreo e investigación de referencias, etc.), entrevista/s, evaluación psicológica, elaboración de ranking, y presentación de candidatos (por lo general, en forma de terna).

Por último, para finalizar este paréntesis y continuar con nuestros desarrollos, describiremos el contexto particular en que es entendida la selección de personal en este ensayo: hablamos aquí de las consultoras. Me parece oportuno hacerlo ya que, a modo de acotar y darle cierta especificidad a nuestro tema, las consideraciones y observaciones que se hagan aquí serán referidas a esta modalidad puntual de la práctica.

Las consultoras, como bien lo especifica María Inés Chaves Paz (2000), pueden abarcar tanto la prestación de servicios estrictamente en lo que hace a la selección, o desarrollar complementariamente cualquiera de los procesos que hacen a la generalidad de los recursos humanos. Son organizaciones establecidas bajo una clara lógica y estrategia empresarial, fijándose objetivos, misiones, destinatarios particulares, e incluso perfiles determinados a los cuales dedicarse. Como tales tendrán, además, según su magnitud o alcance diferentes niveles jerárquicos internos (directores, consultores, personal administrativo, etc).

Habiendo esclarecido las áreas y campos que se mencionarán a lo largo del ensayo, prosigamos con el otro objetivo planteado en esta instancia: validar y sustentar la intervención que allí hace el psicólogo.

Toda profesión, y la psicología no es la excepción, tiene un marco legal y normativo establecido que delimita su campo de acción, sus alcances, sus límites y sus obligaciones. Uno de los elementos que constituyen este encuadre es, justamente, el listado antes mencionado. Por medio de la Federación de Psicólogos de la República Argentina es que disponemos de un documento (basado en la Resolución N°2447/85 del Ministerio de Educación de la Nación, fechada el 20 de septiembre de 1985) donde se estipulan las actividades reservadas a quienes posean el título de Psicólogo y/o de Licenciado en Psicología. El mismo consta en total de 27 puntos, de los cuales en virtud de este trabajo nos interesa basarnos en los siguientes:

- 1. Estudiar e investigar el psiquismo en todas sus manifestaciones y etapas evolutivas, abarcando los aspectos normales y anormales

Seguramente sea este punto el más amplio y general. Rescata sin duda uno de los aspectos principales y primordiales de la tarea del psicólogo, base que difícilmente pueda encontrarse desligada de cualquier actividad que realice y de cualquier área en que la desempeñe.

Es también importante la especificación que hace en virtud de conocer el psiquismo en su generalidad, en su diversidad y en su amplitud, más allá de la existencia

o no de psicopatología. Ésta última es sin duda una de las principales cuestiones con que cualquier persona emparentaría al psicólogo y a su desenvolvimiento en la práctica.

- 14. Realizar evaluaciones que permitan conocer las características psicológicas del sujeto, a los fines de la selección, distribución y desarrollo de las personas que trabajan.

Aquí ya nos adentramos en el campo que nos interesa. Este punto habilita de modo explícito a los psicólogos a participar en tareas del área de los recursos humanos en general, y de la psicología laboral en particular. Nuestra interrogación acerca de si él en tanto profesional, tiene allí algo por decir, toma poco a poco un claro tono afirmativo.

- 15. Elaborar perfiles psicológicos en diferentes ámbitos laborales a partir del análisis de puestos y tareas, desarrollar programas de capacitación laboral y de evaluación de desempeño.

Esta actividad está muy relacionada con la mencionada anteriormente, así como con la que le seguirá. Continuando en el sentido que veníamos exponiendo, aquí nos interesa desarrollar una de las cuestiones que se destacan, ya que hace a un componente que resulta muy importante en las tareas de selección de personal. Quizás sea ella, la denominación de perfil, uno de los conceptos clave que funciona como raíz y como guía en este proceso, en cada una de las instancias a llevarse a cabo.

Para contextualizarlo, debemos decir que el término de perfil puede aplicarse a diferentes cuestiones. En primer lugar, puede hacer referencia a una empresa o institución en particular describiendo, como bien lo indican Albajari y Mames (2008) el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales en ella. Se trata de una valoración cualitativa que se obtiene por medio de la capacidad de escucha y observación de quien lo elabore. De cualquier manera, el perfil resultará sumamente importante para describir de un modo detallado a uno de los actores presentes en cualquier proceso de selección; uno de los “dos clientes”, como suele decirse, con que cualquier consultora trabaja en todo momento.

Pero también podemos hablar de perfil del puesto o, como también se lo conoce, Job description. Volviendo a los autores citados, aquel puede tener distintos formatos y variar de acuerdo con la organización y el profesional de que se trate. Pero, en definitiva, “El objetivo siempre es el mismo: dejar asentadas de manera clara y precisa cuáles son las tareas, responsabilidades y competencias necesarias de un determinado puesto de trabajo.” (Albajari y Mames, 2008, p.15).

En este sentido, María Inés Chaves Paz (2000) por su parte, define el perfil como el ideal de cada puesto, teniendo en cuenta las características y requerimientos en cuanto a cualidades de desempeño en cada empleo o profesión. La autora también estipula lo que serían aspectos formales del perfil (nombre del puesto, nivel jerárquico, lugar de trabajo, si es puesto nuevo o reemplazo, funciones, requisitos formales, proyección del puesto, remuneración y beneficios) y aspectos no formales, relacionados con actitudes, valores, motivaciones, rasgos de carácter.

Por último, como lo destaca este punto del listado de actividades reservadas, podríamos aplicar nuestro concepto a lo psicológico. Hablar de perfil aquí sería, para el psicólogo, poder no solo definir sino agrupar de un modo coherente y sintético características de los evaluados que refieran a cuestiones de su personalidad, de su historia, de su experiencia, de sus capacidades, de sus aspiraciones. Como bien lo aclara Richino (2000), “En selección trabajamos con el concepto de perfil. No estamos eligiendo personas, estamos eligiendo personas que responden a un perfil; si fuera otro el perfil sería otra la decisión” (p.102).

En definitiva, nos encontramos en un estado de cosas donde el psicólogo se involucra en los procesos de selección de personal y se encuentra ante dos actores principales. Y no solo esto, sino ante dos compromisos. El primero de ellos es con la empresa, aquella que a partir de la identificación de una necesidad recurre a los servicios

de búsqueda y reclutamiento de personal. Por otro lado, los postulantes, personas que se ofrecen para cubrir los puestos, las vacantes.

Esto nos permite ubicar al psicólogo en este campo como promotor de salud. En los dos casos se abocará a la investigación, al estudio clínico, minucioso, buscando ir incluso más allá de lo manifiesto, en vistas de alcanzar la identificación de características y particularidades. En un caso lo hará sobre la empresa u organización, y en el otro sobre las personas (o perfiles) que participen en el proceso, buscando considerar y rescatar su individualidad y su condición de sujetos. Quizás sea este un punto crítico, relevante, donde el psicólogo desde su formación y habilidades pueda tener cierta aptitud e idoneidad especiales.

- 16. Realizar estudios y acciones de promoción y prevención tendientes a crear las condiciones más favorables para la adecuación recíproca trabajo-hombre.

Este ítem resulta importante, en tanto menciona una cuestión que bien podría incluirse como una de las misiones más relevantes del psicólogo como profesional.

Seguramente pocas posturas podrán mostrarse en desacuerdo si proponemos que el procurar condiciones más favorables sea uno de los objetivos donde bien podría ubicarse al psicólogo como un agente involucrado. Quizás sí pueda ser más controvertida la cuestión del “crear”, según el marco filosófico y epistemológico que se adopte. Pero indudablemente podríamos sostener ante tales condiciones el buscarlas, propiciarlas, facilitarlas.

El psicólogo deviene en el campo de la selección de personal una especie de intermediador.

En este proceso se ponen en juego distintos intereses, tanto por parte de la empresa como de los postulantes al cargo. Toda empresa obviamente aspira a seguir existiendo y ganar dinero, ya que para eso ha sido creada; todo trabajador anhela desempeñarse en un lugar donde pueda desplegar sus capacidades, recibir reconocimiento y un salario justo por su tarea. (Zdunic, 2013)

De allí que sean muy adecuadas las referencias de nuestra incumbencia a las ideas de promoción, prevención y adecuación. El psicólogo es sin duda un agente (un promotor de salud, decíamos antes) que procurará alcanzar esos objetivos en todos los ámbitos en que se desempeñe. Y los procesos de selección en el ámbito laboral lejos están de ser la excepción. Pocos podrían discutir la importancia del trabajo. Es indudable que se trata de una instancia necesaria para poder sentirse creativo y útil, para mantenerse saludable psicológicamente. Hace que el sujeto pueda valorarse de modo positivo al realizar tareas valiosas, que resultan valoradas y reconocidas. Esto sin duda favorece su autoestima. (Matrajt, 1986)

Tiempo antes y desde otra perspectiva ya se reflexionaba:

En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de manera satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal. Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en forma segura a un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. La posibilidad de desplazar sobre el trabajo profesional y sobre los vínculos humanos que sobre él se enlazan una considerable medida de componentes libidinosos, narcisistas, agresivos y hasta eróticos le confiere un valor que no le va en zaga a su carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad. (Freud, 1930, p.80)

Como profesional interviniente y a partir del profundo conocimiento formado acerca de los agentes que participan el psicólogo buscará, entonces, propiciar el mayor ajuste y sintonía posibles entre la organización y los sujetos, redundando en beneficios para ambos.

- 24. Participar en equipos interprofesionales en los campos de la salud, la educación, la justicia, el trabajo, la recreación, el deporte y la comunidad, cuando se requiera el abordaje psicológico.

Este punto se presente en clara sintonía con el anterior e incluso con otros mencionados. Si bien podríamos ubicarlo en un nivel más general o amplio, es oportuno sumarlo a nuestros desarrollos en tanto colabora en responder nuestro primer interrogante, en cuanto a poder confirmar y validar la posibilidad de intervención de los psicólogos en el campo de la selección de personal.

- 26. Realizar informes técnicos y certificaciones psicológicas a requerimiento de personas y organismos públicos y privados.

Este punto, ubicado casi al final de la lista original de incumbencias o actividades profesionales reservadas al psicólogo, es el último que destacaremos en este ensayo. Y esto haciendo foco en la mención que realiza a la cuestión de los informes.

Como es sabido, estos documentos existen en diferentes contextos y profesiones, adoptando las formas más diversas.

Informes se confeccionan en los ámbitos científico, técnico, comercial, médico, económico. Pero sin duda el informe del que aquí estamos hablando tiene una particularidad precisa y con grandes consecuencias: contienen información acerca de personas. Nada más, y nada menos. Datos que hacen a la personalidad, a la historia, a los intereses, a las capacidades de alguien; y que son requeridos y dados a conocer a un tercero.

Así las cosas, cabría preguntarnos si no se impone al psicólogo necesariamente una obligación, un compromiso especial o particular para con las personas evaluadas. Y esto ya que son sus datos los que él está manipulando, los que serán influyentes de cara a los procesos de selección y, por ende, a sus posibilidades laborales.

Ahora, llegado este punto, habiendo repasado lo más relevante para nuestros propósitos de las actividades profesionales reservadas al psicólogo, corresponde revisar si ha podido responder nuestra primera pregunta, planteada al origen del trabajo.

¿Tiene el psicólogo algo por decir en el área de la selección de personal?

La historia de la psicología laboral, no solo en nuestro país sino en gran parte del mundo, las numerosas opciones vigentes de estudio y formación en la actualidad (posgrados, especializaciones, etc.), sus pensadores, los desarrollos teóricos y prácticos y, por supuesto, el mencionado marco regulatorio de la práctica, sugieren firmemente una respuesta afirmativa. El psicólogo sí tiene *algo* por decir y principalmente por hacer en los espacios generales de los recursos humanos, y particulares (lo que más nos interesa) de la selección de personal. Su intervención allí, es razonable concluir, resulta completamente idónea, válida y pertinente.

Dicho esto, avanzamos.

### El psicólogo *portando* en el campo de la selección de personal

Retomando una vez más el título de este ensayo, podremos introducirnos de lleno en lo que hace al otro gran (y si se quiere, principal) eje del trabajo.

La palabra *portar*, acudiendo nuevamente a la Real Academia Española (2014), proviene del latín *portāre*. Su significado hace referencia a “Tener algo consigo o sobre sí.”. Otra acepción destaca el hecho de “Llevar, conducir algo de una parte a otra.”

Desde esta base y dada la existencia considerada hasta aquí como firmemente real de nuestro *algo*, la cuestión sería entonces poder dilucidar de qué se trata, qué es esto que el psicólogo trae de forma inevitable a cuentas como estrictamente propio y singular, que porta a modo de insignia, de bandera; y que desde su especificidad puede contribuir al campo de la selección de personal.

¿Tendrá que ver con una visión o una postura particular frente a los hechos? ¿Un enfoque teórico? ¿Serán herramientas puramente prácticas? ¿Habrá incluso algo en

torno al deber, a la obligación en tanto ética, que implicaría cuestiones específicas, ausentes en otros profesionales? Seguramente algo de todo esto quedó insinuado, latente, mientras discutíamos las actividades reservadas al profesional psicólogo y sus consecuencias.

Recapitulemos. Dijimos que es el estudio y la investigación de las características principales y más notorias de los sujetos, sus rasgos de personalidad, uno de los objetivos originarios del psicólogo. Para ello, se vale de las instancias de evaluación, espacios éstos donde puede implementar diversas herramientas y métodos que por su formación están a su alcance. A partir de los datos allí recabados y siempre a la luz de otras fuentes de información, una de las más importantes condensada en lo que llamamos perfil, podrá elaborar una síntesis que exponga los resultados de su investigación. Será así el informe el producto final que deberá guardar los cuidados correspondientes y ser, por supuesto, adaptado y acorde a su/s destinatario/s.

Llegado este punto del ensayo, el modo de proceder para intentar responder a nuestros interrogantes será el siguiente. En primera instancia, apoyándonos en diferentes autores, intentaremos establecer un cuadro de situación acerca de aspectos específicos que hagan a la actitud y la postura que el psicólogo puede tomar frente a las tareas en la psicología laboral en general, y en la selección de personal en particular. Intentaremos dilucidar qué elementos podrían presentarse allí, resultando ventajosos para su desempeño y a su vez distintivos de una determinada identidad profesional.

En segundo término, y sobre los cimientos que así podamos sentar, pensaremos sus posibles consecuencias, los posibles modos en que ellos podrían verse plasmados en la práctica. Nos posicionaremos en las tareas de la selección de personal, entendida y desarrollada del modo descrito hasta aquí. Habiéndola presentado como un proceso, encararemos sus distintas fases, los pasos que la componen, con el propósito de ver y destacar los momentos o aspectos en los que los psicólogos podrían capitalizar concretamente cuestiones de la mencionada actitud, plasmándolas en un aporte o incluso un plus mediante su intervención.

Hemos dicho que él no es el único que puede verse involucrado en este ámbito, el cual por su diversidad interesa y compete a múltiples especialistas. Sin embargo, es de esperar que *algo* deberá diferenciar su participación de las demás. Intentaremos ver así, puntualmente qué aportes del psicólogo podemos pensar posibles.

Al hacerse el psicólogo presente en el área de la selección de personal, necesariamente se encontrará con diversos actores intervinientes. De allí que se impone la necesidad de que adopte una visión lo más abarcativa y multidimensional posible, intentando captar de un modo sistémico y general todas las características de este gran sistema que aborda conformado por la empresa, su contexto, las personas que la conforman, y quienes se postulan a las vacantes laborales. Y todo esto, a la par de una mirada sobre la individualidad de los sujetos, logrando así rescatarla e integrarla. (Jauregui, Adam & Boso, 2012)

Schlemenson (1988) sostiene la existencia de cuatro aspectos principales que definen y caracterizan el rol del analista organizacional. Aunque no sean exclusivos de las tareas de selección, sino que podemos más bien ubicarlos en la generalidad del campo de la psicología laboral, pueden venir a colaborar con nuestro propósito de definir el perfil y rol profesional que estamos queriendo caracterizar. Así, podemos decir que los cuatro puntos que el autor destaca son:

- *Independencia y autonomía*, debido a que el profesional tiene la libertad de actuar y desempeñarse dentro de los límites demarcados, los objetivos organizacionales y el acuerdo inicial estipulado.
- *Carácter analítico de la función*, poniendo en juego una particular postura de escucha.
- *Relación de colaboración*, ya que encontramos un real compromiso asumido por las diferentes partes que intervienen, en vistas de obtener beneficios y mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo.

- *Neutralidad* con respecto a los intereses en juego y las luchas de poder, las cuales están presentes en toda organización, pero de las cuales el psicólogo deberá abstraerse para representar el bien común y los intereses del conjunto.

En la obra de Jauregui et al. (2012) se encuentra y describe cierta relación entre la postura que debiera adoptar el psicólogo laboral y la fenomenología. Esta última refiere a la investigación volcada sobre los modos de dirigir la conciencia del y en el mundo; el hecho de atribuir determinadas categorías desde el marco de valores y significaciones personales. Desde allí se sostiene, partiendo de una mirada constructiva, que los modos que tenemos de significar el mundo se vinculan con una totalidad interdependiente, que nos incluye a nosotros y a ese mundo. Lo que así busca esta metodología es tomar una actitud reflexiva sobre las maneras que tenemos de construir el proceso de conocimiento de la realidad.

Hablábamos antes del gran sistema ante el cual el psicólogo se debe posicionar. Si aplicamos aquí cierta actitud fenomenológica, no tendremos posibilidad de considerar al profesional como ajeno o alejado de aquel conjunto. Más aún, necesariamente estará ligado, integrado allí. Y esto hace sin duda a la postura que deberá tomar, ya que deberá reconocerse como inserto en el sistema, y presentando presupuestos, percepciones, emociones e ideas. Sólo así, mediante esta postura reflexiva, de identificación y de autoconocimiento, es que podrá evitar que todos esos elementos se vuelvan reales obstáculos. Sólo considerando la propia subjetividad, se podrá mantener cierta postura objetiva necesaria para el desempeño profesional. Sólo así, por último, se podrá instrumentalizar, como bien lo afirman Jauregui et al. (2012) y Bleger (1995), la técnica de observación participante.

Trabajar reduciendo la influencia “cegada” de los prejuicios y preconceptos en la mente del entrevistador, identificando del modo más preciso posible los obstáculos epistemológicos presentes en todo proceso cognitivo, desde la concientización e identificación de su presencia y determinismo, abre en éste mayores posibilidades de captación, comprensión y evaluación objetiva acerca de lo que sucede en el entrevistado. (Jauregui et al., 2012, p.72)

A modo de síntesis e integrando lo expuesto, resulta muy oportuno citar un estudio rescatado en Jauregui et al. (2012). El mismo data del año 2011 y su autora es Carolina Arestizábal. Se trata de un estudio cualitativo realizado sobre una población conformada por profesionales graduados de psicología con experiencia en el área de recursos humanos. Tratando diferentes cuestiones afines, abordó una en particular que concluyó con una serie de puntos que, según las respuestas obtenidas a los cuestionarios aplicados, plasmarían el aporte diferencial de los psicólogos respecto de otros profesionales, en áreas de recursos humanos. Ellos son:

- Recordar siempre que el trabajador es una persona, expresa singularidades, factores de personalidad que influyen en los comportamientos laborales.
- Una mirada organizacional que pondera el factor salud, esto es, que procura la creación de espacios de salud, ubicando a las personas en el lugar indicado por sus capacidades y características organizacionales.
- El aporte de la mirada clínica integrada a la laboral, identificando posibles crisis y conflictos en las personas y organizaciones, desde una mirada holística y sistémica.
- Ayuda en los trastornos de comunicación y luchas de poder que se dan en las organizaciones.
- Actitud de escucha y mediación en los conflictos interpersonales.

Veamos ahora, a partir de todas estas cuestiones que hacen al perfil profesional del psicólogo, qué consecuencias podríamos pensar posibles en la práctica. En otras palabras, cómo se verían plasmadas o implicadas en los distintos momentos de los procesos de selección. Para repasar sus etapas y mantener un orden temporal en lo que

hace a las diferentes fases nos apoyaremos en los desarrollos ya mencionados de Susana Richino, y sumaremos aquí a la obra de Pérez Jauregui, Adam y Boso. Complementariamente citaremos otros aportes cuando esto resulte oportuno.

Todos los procesos comienzan con el contacto inaugural entre el cliente y los encargados de brindar el servicio de selección. Nos ubicamos así en una zona de frontera o límite, como lo plantea Richino (2000), establecida entre dos realidades diferentes, una interna a la organización y otra externa. La modalidad de este primer trato dependerá de la relación establecida entre el selector y el solicitante. Este momento es fundamentalmente el punto de partida, primera instancia para explicitar y definir la demanda y la necesidad del cliente-empresa. De allí que su definición y delimitación resultará condicionante del proceso total.

Tomando las ideas de Pérez Jauregui et al. (2012), podríamos llamar a esta primera fase investigación de la vacante. Aquí encontraríamos incluidas tres cuestiones principales. En primer lugar, será necesario encarar un proceso de conocimiento del contexto, a fin de comprender sus características y evaluar su influencia en la empresa, en los candidatos y en el proceso de búsqueda a iniciar. Serán relevantes cuestiones vinculadas al rubro de la empresa, al mercado y a su situación actual, entre otras. Seguidamente, será fundamental un análisis profundo de la empresa que permita abarcar sus características más relevantes.

Esto podemos vincularlo también con el concepto de contexto institucional, que designaría aquello a explorar y sobre el que cabrá preguntarse: “¿Cómo es? ¿Cuáles son sus características? ¿Cómo funciona? ¿Cuál es su dinámica? ¿Qué necesidad vamos a satisfacer a través de la selección? ¿Cuál es el puesto?” (Richino, 2000, p.25). Y, en tercer lugar, para completar esta investigación de la vacante se debería abordar un fino conocimiento del cargo y del perfil del puesto a cubrir.

María Inés Chaves Paz (2000) es otra autora que destaca la importancia en lo que hace justamente a la descripción del puesto. Ella afirma:

La importancia de una adecuada descripción del puesto radica en que posibilita delinear con mayor precisión el perfil requerido para cada posición específica, pues del inventario de las tareas encomendadas surgirán las distintas aptitudes, conocimientos y habilidades que se requieren. (p.32)

Una vez que la información se integra conformando el perfil, éste se transforma en la herramienta que en adelante ordena, guía y delimita las decisiones a tomar y el camino del proceso en su totalidad. Será de aquí en más aquello a buscar, aquella referencia constante que se tendrá y a la cual deberán responder los postulantes. Como lo plantea Richino (2000): “La selección consiste en mirar al candidato a través del perfil” (p. 76).

Es muy importante y hace a los fines de este ensayo reconocer que, ya en esta primera etapa, aparece algo que hace a la formación particular como psicólogos y que indudablemente atraviesa y signa su participación en éste y en cualquier campo de acción. Y es que, al hacerse presente en el campo de la selección, necesariamente en su desempeño deberán presentarse aspectos peculiares e incluso distintos de los que puede brindar otro tipo de profesional, con otra diferente formación. Nuestra preparación, nuestros objetos de estudio, e incluso las capacidades que tendemos a desarrollar brindarán esa impronta particular.

En esta instancia de conocimiento de la empresa solicitante y de todo lo que rodea y hace a la necesidad que ella misma plantea, se evidencia la posibilidad real en el psicólogo de llevar a cabo una comprensión profunda de los agentes con quienes tenga contacto, (podríamos decir los informantes clave), y un examen de las situaciones y/o contextos que aborde. De esta forma se vuelve patente nuestra posibilidad (y desde allí, por qué no, nuestra “obligación”) de posicionarnos desde una particular postura de escucha, de análisis, que nos permita desde un comienzo poder considerar la información y los hechos no sólo quedándonos con lo dicho, lo explícito, lo expresado

verbalmente, sino yendo un poco más allá e intentando captar aquello “oculto”, no dicho, implícito, y lo resultante del comportamiento no verbal.

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar esos recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos. (Richino, 2000, p.23)

La segunda etapa en el proceso será la determinación de las modalidades de reclutamiento y de evaluación de las personas. Se buscará establecer aquí qué fuentes se utilizarán para iniciar la búsqueda de candidatos. Podríamos clasificarlas como internas (compuestas por personal que ya pertenece a la empresa), externas (suponen una salida y apertura al mercado de trabajo general) o mixtas, abarcando características o instancias de las dos anteriores. También se podrán estipular las técnicas o prácticas a utilizar para la evaluación de los postulantes. (Pérez Jauregui et al., 2012)

Definido qué buscar y cómo hacerlo, se procederá a continuación a la búsqueda de candidatos y preselección. Aquí encontramos lo que hace al reclutamiento, en primer lugar, y a la primera selección (preselección) que se hará.

Más allá de que el psicólogo como tal pueda intentar delinear un análisis más profundo en algunas cuestiones, podríamos pensar en relación con esta etapa el hecho de que no cuente con extremas complejidades o dificultades. Incluso, que quizás no presente grandes variaciones si tomáramos diferentes casos en que sea desempeñada por uno u otro profesional<sup>2</sup>. Y esto debido a que se trata básicamente de cotejar y comparar la información volcada por los candidatos en sus currículums para poder definir si resultan, al menos en primera instancia, compatibles con el perfil solicitado. Interesará aproximarse a la historia laboral del sujeto, a sus características personales básicas y a su formación (Pérez Jauregui et al., 2012).

En definitiva, sobre lo que se hace foco a modo de instancia inicial en la preselección es en los principales rasgos manifiestos, objetivos. Estas primeras elecciones implican necesariamente si se quiere cierto margen de error, en tanto personas que resulten válidas de acuerdo con lo buscado pueden quedar por fuera del proceso. De allí que lo más importante y el principal parámetro de éxito en esta tarea sea que al menos todos los candidatos incluidos, sí cuenten con los requisitos mínimos de adaptabilidad al puesto de trabajo. (Richino, 2000)

Avanzando, como fase siguiente tendremos la evaluación de candidatos. Quizás aquí vuelva a tomar preponderancia la impronta que el psicólogo en tanto profesional y desde su formación específica pueda darle a las tareas, y donde pueda desplegar un mayor repertorio de técnicas y capacidades.

A priori y más allá de la modalidad que adopte esta evaluación, hay ciertas cuestiones que hacen a la esencia de la intervención en esta instancia. Aspectos de la práctica que el psicólogo debiera propiciar e instalar en todos los casos.

Una de las consideraciones que el psicólogo deberá tener en cuenta, refiere al encuadre. Sea cual sea la tarea, deberá estar enmarcada de un modo puntual y preciso. Si queremos proponer una definición y delimitación, podemos recurrir a José Bleger.

Dicho autor entiende por encuadre la “transformación de cierto conjunto de variables en constantes” (Bleger, 1995, p.15). Con la misma claridad, continúa diciendo que lo así abarcado se relaciona con las actitudes que se adopten en la práctica, los roles que se desempeñen, los objetivos que se establezcan, y las variables de tiempo y

---

<sup>2</sup> Esto, al menos, en casos donde las competencias y habilidades en tanto selector sean equiparables.

espacio que se manejen. Mediante el establecimiento del encuadre, lo que se termina logrando es estandarizar de cierta manera la situación o el elemento estímulo.

En este sentido caben aquí al psicólogo una responsabilidad y una posibilidad. Responsabilidad, ya que debe no solo establecer el encuadre, sino también velar porque sea mantenido y respetado durante toda la práctica. Y posibilidad, en tanto podrá instrumentalizar este encuadre, haciendo que se transforme además en una herramienta que le permita trabajar y realizar una lectura más acabada del candidato.

Otra cuestión por tener muy en cuenta es lo que hace a las técnicas a utilizar. Es necesario que el psicólogo sea capaz de identificar aquellas que pueden resultar útiles a los fines que se proponga, así como también conocer y manejar las distintas opciones posibles. En relación con esto además, y más allá de la técnica que se adopte, no se podrá desarrollar ninguna tarea con eficiencia ni aprovechar las ventajas que ella brinde si el profesional no es capaz de poner en juego su capacidad de empatía para con el entrevistado, de modo de poder captarlo, comprenderlo, percibir sus expresiones y sus sentimientos. Este será el camino para establecer un clima interpersonal propicio y de confianza, lo que comúnmente conocemos como *rapport*. (Jauregui et al., 2012)

Resulta también oportuno y vinculado a lo dicho, si mencionamos lo que hace a la idea de "alianza de trabajo".

La alianza de trabajo es la relación racional y razonable que se establece entre el entrevistador y el entrevistado. Hace posible la cooperación decidida e intencional de este último en el transcurso de la entrevista. El entrevistado, el entrevistador y el encuadre contribuyen a la formación de esta alianza a partir de la capacidad del entrevistado de trabajar con un fin determinado en una situación dada. (Celener, 2004, p.22)

Volviendo a nuestra descripción del proceso de selección destacaremos, de entre las posibles, una de las modalidades de evaluación de candidatos en particular, justamente mencionada en la última cita: la entrevista. De más está aclarar que no es la única, pero entendemos que se trata de una herramienta esencial, base en la práctica de todo psicólogo.

Si hablamos de entrevista, un autor casi obligado es nuevamente José Bleger. En su obra "Temas de psicología: entrevista y grupos" delimita de un modo preciso qué entiende por entrevista: "La entrevista es un instrumento fundamental del método clínico y es -por lo tanto- una técnica de investigación científica en psicología" (Bleger, 1995, p.9). La entrevista se relaciona con la conformación de un campo (Bleger, 1995). Se vincula íntimamente con la investigación, ya que es en sí misma un campo de conocimiento, de trabajo, donde se intenta estudiar la personalidad y la conducta de las personas.

Para subrayar el aspecto fundamental de la entrevista se podría decir, de otra manera, que ella consiste en una relación humana en la cual uno de sus integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento. De ese saber y de esa actuación según ese saber depende que se satisfagan los objetivos posibles de la entrevista (investigación, diagnóstico, orientación, etc.) (Bleger, 1995, p.13)

Estos planteos nos llevan a pensar la entrevista y sostenerla como una herramienta fundamental en la práctica de los psicólogos en los diferentes campos en que realice o efectúa su práctica.

Pero centrándonos en lo que nos interesa puntualmente en este ensayo veamos, primeramente, qué tiene de específico una entrevista laboral. Luego, en cuanto al psicólogo y su práctica en el ámbito de la selección, cuáles serían su posición y su impronta particulares en esta tarea concreta.

Para comenzar podemos plantear que, en el plano laboral, las entrevistas suelen adoptar una modalidad semidirigida. Como señala Celener (2004), la misma integra componentes de otros dos enfoques, el dirigido y el libre. Podríamos ubicarla como

postura intermedia, en tanto en diferentes momentos de la entrevista apelará a diversos aspectos de la técnica. En una primera instancia podrá mostrar su fase dirigida al, por ejemplo, recabar los datos básicos de filiación del entrevistado. Luego, se volverá menos determinada (aunque sin perder el foco que hace a la tarea), permitiendo que el evaluado se exprese y explaye. Finalmente, podrá retomar cierto marco direccionado al finalizar cuando, por ejemplo, el entrevistador encare cuestiones puntuales que según sus intereses y objetivos hayan quedado pendientes.

Sabiendo algunas de sus características podemos ahora, siguiendo a Pérez Jauregui et al. (2012), delimitar lo que son los pasos de la entrevista laboral y sus objetivos centrales. Entre sus fases, encontramos:

- *Pre-entrevista*: se trata de la revisión de la descripción del puesto, del perfil solicitado, del currículum de la persona, y de todo material que permita preparar y organizar la entrevista.
- *Apertura de la entrevista*: es fundamental brindar primeras y básicas informaciones, y propiciar el rapport con el entrevistado.
- *Desarrollo*: aquí se abordarán todas las temáticas que resulten relevantes a la vida personal y laboral del candidato.
- *Cierre*: existirá la posibilidad de intercambiar opiniones e información, corroborar hipótesis y dar cierre al encuentro.
- *Post-entrevista*: etapa posterior de registro y análisis de los datos obtenidos por parte del entrevistador.

En cuanto a los objetivos, podemos mencionar dos principales. En primer lugar, brindar al candidato información clara sobre la modalidad del proceso en el que se está involucrando, datos de la empresa<sup>3</sup> y del puesto solicitado. Esta primera etapa permite también aliviar tensiones y ansiedades que puedan presentarse. Y, en segundo lugar, se buscará investigar los rasgos de personalidad, habilidades, competencias, capacidades e intereses del candidato, a fin de determinar su grado de adecuación a lo solicitado.

En este sentido vale destacar ciertas puntualizaciones en cuanto a aquello que se investiga en las entrevistas laborales. Primeramente, debemos reconocer que existen diferencias en cuanto a los campos o temáticas que se abordan.

Podemos así establecer relaciones y diferencias en cuanto a esto, por ejemplo, respecto de una entrevista terapéutica. Habrá temas que se compartan, entre ellos datos básicos de filiación (nombre, apellido, lugar y fecha de nacimiento, etc.), conformación o configuración actual familiar, historia educativa, profesional y experiencia; intereses, expectativas, motivaciones. En síntesis, todo aquello que pueda llegar a vincularse o incidir con la vida laboral.

Contrariamente, existen también temáticas contraindicadas, como bien lo señalan Pérez Jauregui et al. (2012). Estas pueden variar de acuerdo con la postura profesional e incluso al país del cual se trate. En nuestro caso, en la Argentina se suele optar por dejar fuera de investigación lo que hace a la vida sexual, a motivos de conflictos íntimos o familiares, a la ideología política o la religión.

Sin duda aquí se pone en juego una exigencia particular para el psicólogo, habituado en su práctica e incluso en su formación, a encarar temas o aspectos de la persona sin excesivas limitaciones. Es necesario que pueda establecer y respetar él también el encuadre particular de la tarea. En este sentido, del mismo modo deberá ampliar su habitual campo de evaluación y destacar los aspectos más adaptativos y saludables del sujeto, que le permitirán vincularse con el trabajo, la institución y las personas. (Pérez Jauregui et al., 2012)

Retomando las cuestiones que sí se deben abordar en la entrevista laboral, podemos encontrar ciertos conceptos orientadores ya mencionados. Los términos de

---

<sup>3</sup> Es importante marcar aquí que dicha información a brindar a los postulantes dependerá estrictamente del caso particular.

capacidades, habilidades, competencias, aunque algunas veces sean utilizados sin establecer una diferencia clara, presentan y refieren a cuestiones diversas en cierto punto.

Así lo sostienen Verónica Albajari y Sergio Mames (2008) en su obra "La evaluación psicológica en selección de personal. Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas". Allí, citan tres definiciones pertenecientes a la Organización Internacional del Trabajo, brindadas en el año 1997. Más allá de lo textual, podemos rescatar lo que hace a la utilidad en nuestros desarrollos. Así, se encontraría una primera diferencia entre capacidad y habilidad, siendo esta última una capacidad que ha sido incorporada a la práctica. Competencia, por su parte, vendría a ser un concepto si se quiere más amplio, en tanto se relacionaría con capacidades, habilidades, destrezas y actitudes; siendo en sí misma una capacidad efectiva, demostrada y real de realizar una actividad (en nuestro caso, laboral).

En definitiva. Encontramos en la entrevista laboral una herramienta central y fundamental en todos los procesos de selección. En ella, como claramente lo expresa Richino (2000), lo que interesa es el conocimiento del postulante, la exploración de sus características personales, datos históricos, intereses, estilo vincular, proyectos y expectativas respecto del puesto, jerarquías de valores; todo esto con el propósito fundamental de formular hipótesis tentativas, que luego sean cotejadas no sólo en el mismo transcurso de la entrevista, sino también en una instancia posterior.

Y aquí una vez más toma relevancia la formación particular del psicólogo, su mirada, su orientación. Si pensamos esto en conceptos, son muchos los que salen a la luz. Hablamos ya de encuadre, de rapport, de empatía; veamos ahora qué consecuencias traerían aquí la transferencia, la contratransferencia y las ansiedades presentes en una entrevista.

Si comenzamos por la tercera de nuestras menciones, debemos reconocer que son inherentes a cualquier instancia de evaluación. Como lo indica Bleger (1995), la ansiedad es una clave, un indicio que puede señalar el curso de una entrevista. El sujeto que se presenta como candidato llega a esta instancia con su historia, sus expectativas, sus sentimientos y sus aspiraciones. Lleva consigo asimismo sus ansiedades y sus defensas ante ellas.

Un modo de que estos sentimientos se vuelvan tolerables se vincula a lo que planteamos antes en torno al establecimiento del encuadre. La estandarización que éste brinda establece ciertos límites, que además funcionan como sostén de la situación (habrá, por ejemplo, temas que se abordarán, otros que no; aspectos o actitudes que el psicólogo propiciará, y otras que no). Pero las ansiedades y las defensas que ante ellas se presenten también podrán brindar al psicólogo entrevistador experimentado (y aquí su función de "índice") las oportunidades de vislumbrar los caminos a seguir en su indagación, hacia dónde preguntar y hacia dónde dirigir el encuentro.

Muy relacionado con esto, estarán nuestros otros dos conceptos que anunciábamos antes de transferencia y contratransferencia, dos referencias a cuestiones presentes en todo vínculo interpersonal.

Justamente la entrevista es uno de ellos, entendida como un campo que debe configurarse por sus participantes, entrevistador y entrevistado. "La relación entre ambos delimita y determina el campo de la entrevista y todo lo que en ella acontece, pero el entrevistador debe permitir que el campo de la relación interpersonal sea predominantemente establecido y configurado por el entrevistado." (Bleger, 1995, p.15) Y esto último más allá de que en el ámbito laboral en particular la modalidad adoptada de entrevista suela ser semidirigida como lo mencionamos, y presente una delimitación de temas y cuestiones a abordar que la diferenciaría, por ejemplo, de una realizada en el campo clínico.

La primera de las fuerzas presentes en este campo será, como decíamos, la transferencia. Esta nos ubica en la figura del entrevistado y refiere puntualmente a la actualización de conductas, actitudes o sentimientos inconscientes, que se vincularían con pautas marcadas y establecidas en el curso de su desarrollo, en relación con su

medio más cercano. Por otro lado, la contratransferencia, en cambio, nos posiciona en el entrevistador (aquí, el psicólogo), y designa a todas las respuestas que en él se originen a las manifestaciones del entrevistado. Aquí también se relacionan con su historia personal, y se hacen presentes al momento de la entrevista. (Bleger, 1995)

Todo esto en el caso del entrevistador psicólogo tiene especiales consecuencias. Por su formación y orientación, no sólo podrá mostrarse capaz de reconocer estos conceptos mencionados y verlos figurados en los hechos, en la práctica. Podrá además, y aquí lo fundamental, hacer que estas concepciones no queden en el mero nivel de palabras o puntualizaciones teóricas. Podrá instrumentalizarlas, volverlas operativas, apuntalarse en ellas para desarrollar su tarea. Esto inevitablemente deberá verse plasmado en una ventaja, pero también en una responsabilidad, como “portación” del psicólogo al momento de su desempeño profesional.

Así como el seguir los caminos que las ansiedades en el entrevistado indiquen, el psicólogo podrá apoyarse en las fuerzas y la dinámica presentes en la entrevista y sacar provecho de ellas. La transferencia, por ejemplo, brindará oportunidad de intuir posibles modalidades de interacción del candidato en situaciones particulares; esto implica indudablemente cierto poder de pronóstico. La contratransferencia, o más bien el reconocerla y darle real estatuto, le permitirá no cometer el error de dejarse llevar por deseos o sentimientos personales y poder, en cambio, mantener el carácter de objetividad necesario. (Albajari y Mames, 2008). Este será el modo de contribuir a que se cumplan los propósitos de conocer a los postulantes.

Vinculado a esto podemos referirnos también al concepto de disociación instrumental.

El mecanismo de la disociación instrumental permite al entrevistador mantener una distancia óptima con el entrevistado. Facilita estar lo suficientemente cerca del sujeto como para poder entender lo que sucede, sin ligarse afectivamente en forma indiscriminada con él. Es de gran importancia la operatividad de este mecanismo, dado que el entrevistador es su propio instrumento de trabajo y su objetividad entra en juego en la relación interpersonal que se establece con su objeto de estudio: el entrevistado. (Celener, 2004, p.22)

Llegado este punto, recabada la información mediante las entrevistas (y por supuesto sumando también los datos obtenidos desde otras fuentes, como las evaluaciones psicológicas, o técnicas grupales), se debe pasar a organizarla de un modo coherente. Esto se concretiza a través de la confección del informe. Con él pasaríamos a la próxima etapa, que Pérez Jauregui et al. (2012) plantean como de orientación.

Nos encontramos aquí con una cuestión más que importante en toda instancia de evaluación e investigación: la comunicación de sus conclusiones o resultados. ¿Siempre deben comunicarse? ¿A quién se comunican? ¿De qué modo se lo comunica?

La primera pregunta quizás sea, a primera impresión, la de más directa contestación. La respuesta que se impone diría que sí. En cuanto a quién, decanta también que debiera existir al menos una parte interviniente en el proceso a quien brindar una respuesta.

Así, focalizándonos en el área de la psicología laboral, al menos una devolución se vuelve evidente. Volviendo a la diferenciación de los dos tipos de comunicaciones que establecimos apoyándonos en Richino (2000), debemos decir que a la empresa u organización que demande la búsqueda, necesariamente el psicólogo deberá comunicarle sus hallazgos. Por último, en cuanto al cómo o de qué modo comunicarlo, debemos decir que será por medio del informe.

El informe es una comunicación escrita y por lo tanto debe ser considerado desde el punto de vista de las características requeridas por el receptor al que va dirigida. Éste es un representante institucional; ha informado que tiene la necesidad de cubrir un puesto con determinado perfil y desea recibir información sobre los postulantes con el propósito de tomar una decisión. (Richino, 2000, p.111-112)

Puntualmente, “el informe es el resultado de la elaboración del material obtenido y expresa el supuesto saber que el evaluador ha logrado acerca del candidato” (Richino, 2000, p.112)

Si queremos delimitar aún más nuestro concepto, una diferenciación que puede venir a aclararnos inicialmente las cosas es la que establece y detalla Richino (2000) entre las nociones de informe y devolución, que refieren a dos tipos de comunicaciones diferentes.

Cuando hablamos de informe, dirá que nos referimos a la elaboración de una integración comprensiva de información lograda y proveniente de diferentes fuentes. En nuestro caso es el psicólogo quien intentará volcarlo allí de modo escrito en un informe de evaluación, procurando que resulte coherente y adecuado a su destinatario (generalmente, la empresa que requiere el servicio). Cabe destacar que lo que se conforma así es una síntesis enteramente, una obra enteramente personal.

En el caso de la devolución, en cambio, lo que encontramos es una instancia usualmente verbal, que tiene como receptor al candidato evaluado. Podemos pensarla más variable por ejemplo en cuanto a su extensión, pero en cualquier caso permite ofrecerle información más allá de la decisión que se tome en cuanto a su postulación. En relación con esta fase del proceso en particular, debemos reconocer la existencia de ciertos casos en los cuales falta o no es desarrollada.

En virtud de resaltar la importancia del informe y de su correcta construcción, podemos mencionar también algunas de sus claves (Jauregui et al., 2012). Ellas son:

- *Cualificación profesional:* el informe, como condensado o síntesis de lo investigado por el psicólogo, funciona como la validación misma de su proceder y de sus capacidades para ello. Sin duda que al momento de elaborarlo se pondrán en juego su ideología, su enfoque epistemológico y el marco teórico desde el que se posicione.
- *Enfoque:* aquí resulta clave el seguimiento de los objetivos iniciales de la práctica realizada. Puntualmente en selección, serán principalmente los de describir el comportamiento de los postulantes, facilitar cierta comprensión acerca de ellos y poder predecir cierto nivel de ajuste de cara al puesto y perfil buscados. Todo esto deberá estar elaborado de un modo integral, articulado, además de claro y preciso.
- *Aspecto estructural:* encontramos en relación con esto el modo de ordenar el informe.

Más allá de la diversidad de formas posibles, podemos reconocer una genérica conformada por un encabezamiento formal, una fase observacional que se base en el comportamiento manifiesto, una fase descriptiva o analítica y finalmente conclusiones, observaciones o sugerencias.

- *Aspecto formal:* podemos diferenciar dos cuestiones. La primera hace al estilo, cuestión relevante que hace también a que el informe sea más o menos capaz de cumplir sus objetivos. Dependerá del vocabulario que se use (intermedio entre lo técnico y lo coloquial), el tiempo verbal empleado y la extensión total.

Por otro lado, tenemos lo que hace a la lógica con que se organicen o se orienten los contenidos. Por lo general, se recomienda ir de lo manifiesto a lo latente, de lo adaptativo a lo más conflictivo, de las interpretaciones consistentes a las más especulativas, desde el enfoque situacional a otro enfoque histórico o prospectivo.

En cualquier caso, me parece importante resaltar la necesidad de que cada informe cumpla su función: la de comunicar. Puntualmente allí desde nuestra formación como psicólogos puede existir siempre la tentación de utilizar un lenguaje específico, técnico, tan preciso para nosotros como inadecuado, muchas veces, para aquel destinatario que debe leerlo. Y es que más allá de focalizar la información desde la referencia siempre vigente que constituye el perfil, es necesario que la integremos de un modo coherente e inteligible para con nuestro interlocutor.

- *Consideraciones éticas:* basadas, principalmente, en el contenido de los Códigos de Ética vigentes que regulan la práctica profesional de los psicólogos.

Entre todas las directrices y las normas estipuladas, resulta importante que destaquemos una en particular que de cierto modo funciona como premisa de base, que no discrimina ámbito ni tarea. Hablamos del secreto profesional.

Éste es incluido en el Código de Ética dictado por la Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A) en el punto segundo del segmento correspondiente a las “Normas deontológicas”. Allí podemos leer su vinculación e incidencia sobre el punto que aquí nos interesa, resultando en cuidados y precauciones particulares:

Los informes escritos o verbales sobre personas, instituciones o grupos, deberán excluir aquellos antecedentes entregados al amparo del secreto profesional y ellos se proporcionarán sólo en los casos necesarios cuando, -según estricto criterio del profesional interviniente- constituyan elementos ineludibles para configurar el informe; en el caso de que puedan trascender a organismos donde no sea posible cautelar la privacidad, deberán adoptarse las precauciones necesarias para no generar perjuicios a las personas involucradas. (Fe.P.R.A, 2013, p.6)

En este punto, a partir de todo lo revisado y de la delimitación de nuestros conceptos, podemos concluir que:

El informe psicológico laboral-organizacional es la comunicación escrita, científica y confidencial que realiza un profesional psicólogo acerca de los resultados obtenidos de un proceso psicodiagnóstico y/o de intervención psicológica laboral individual, grupal u organizacional, para ser entregado a quien lo ha solicitado, con el propósito de ser un instrumento informativo en el que se fundamentan tomas de decisiones y estrategias de acción. (Jauregui et al., 2012, p.256)

Pero debemos ver qué es lo que sucede con el otro término de nuestro par informe-devolución; con lo que alude al “otro cliente”, al evaluado, al sujeto que interviene como postulante en el proceso de selección.

Con relación a esto cabe plantearnos ciertos interrogantes. En todo caso, y más allá del ámbito en que se dé, ¿resultaría necesario en cualquier instancia de evaluación psicológica dar una devolución a la persona evaluada? ¿Sería cuestionable no darla? ¿No implicaría incluso cuestiones o responsabilidades éticas, el someter a una persona a investigación, rastrear su personalidad, su historia, sus capacidades, y que ella no reciba luego cierta retroalimentación, por más resumida o breve que ésta pueda resultar?

Sin duda esta cuestión da mucho contenido para hablar, así como aspectos para tener en cuenta y desarrollar. Pero dada la extensión y características que este trabajo debe respetar, me permitiré poner en juego cierta posición personal.

A nuestro juicio, entendemos que cualquier evaluación psicológica es en sí misma y en el ámbito que se realice, una instancia generadora de múltiples ansiedades para las personas evaluadas. Muchas veces pueden llegar a ella con gran desconocimiento sobre los procedimientos a realizar; cuestión a la que por otro lado el psicólogo debiera estar atento e intentar, lejos de pasar por alto, encarar y abordar de modo explícito.

Se trata en sí misma de un desafío para el sujeto evaluado, ya que se encuentra en una situación concreta, en un ambiente y en un contexto que no controla totalmente por sí mismo. El psicólogo delimita el encuadre, toma la responsabilidad de establecer las condiciones del momento. Le expresa un conjunto de cuestionamientos, indicaciones, consignas, que resultan para la persona reales demandas ante las que debe reaccionar o responder. Por supuesto que a esta respuesta precede, dentro de la persona, un proceso harto complejo donde se ponen en juego sus capacidades cognitivas de percepción, de procesamiento de la información, su manejo real de los estímulos. Se entretienen sus ideas, sus pensamientos, y en muchos casos rasgos o características que hacen directa o indirectamente a su personalidad, a sus modos de ser, hacer, y vincularse con los demás.

Si nos ubicamos en lo que hace al ámbito laboral estrictamente, y hablando de la generalidad de los procesos de selección de personal, podemos reconocer ocasiones en las que no se ofrece una devolución a los postulantes que participan en ellos. Postulantes que, en definitiva, depositan allí sus expectativas, aspiraciones, así como su tiempo y esfuerzo para cumplir las exigencias de los procesos.

A juicio personal, se impondría como necesaria esta etapa del proceso ciertas veces omitida. Y esto con un acento mayor en el caso de que los selectores a cargo sean psicólogos: su enfoque, su objeto de estudio e investigación, su real y originario compromiso son las personas. Negar una instancia de devolución (a menos que el candidato así lo prefiera) iría en estos casos claramente a contramano del interés y el reconocimiento del sujeto, de su desarrollo personal, y de la posibilidad de búsqueda de *condiciones más favorables*.

El psicólogo dentro del campo de la selección de personal, en tanto su compromiso original y real es con las personas o sujetos con que trabaja y que en definitiva estudia, necesariamente debe ofrecerles como parte de la intervención que realice una instancia de devolución, de información, de feedback, o como se quiera llamarla. Más allá de que pueda no ser visto como un requisito formal, sí se acerca a serlo si hablamos en términos de compromiso u obligación implícita.

Para finalizar, y simplemente para dar un cierre a nuestra descripción del proceso de selección, lo que seguiría a la etapa de informe y devolución, es la presentación de los candidatos que han llegado a transcurrir todas las instancias. Según la teoría y por lo que se desprende de la práctica, es costumbre la presentación de una “terna”, es decir, un conjunto de tres postulantes que, desde el punto de vista y desde las consideraciones del selector que puso en práctica sus recursos teórico-técnicos, son los que pueden responder a la demanda del cliente. En otras palabras, son los que se acercan significativamente al perfil solicitado.

## Conclusiones

En esta sección del escrito buscaremos concretizar algunas ideas que hayan podido surgir a lo largo del desarrollo. También, retomar cuestiones que quizás quedaron pendientes, así como revisar qué de las preguntas planteadas en el origen pudo quedar sin respuesta.

Retomando nuestra introducción, me permitiré reiterar el carácter particular de todas las ideas plasmadas en el ensayo. Una de las cualidades de esta modalidad de escritura es que permite volcar pensamientos, posturas personales, y emparentarlas con desarrollos o conceptos de diversos autores que aporten un sustento teórico. Y todo esto utilizando un tono moderado, sobrio, flexible, siendo consciente de que lo que se expresa es una visión particular sobre un tema específico, dejando de lado cualquier pretensión de certeza absoluta o terminante.

Decíamos entonces, que un camino posible en esta instancia es retomar las preguntas planteadas al comienzo. Veamos.

¿Tiene el psicólogo *algo por decir* en el área de la selección de personal?

Este cuestionamiento inicial nos permitió remontarnos a las bases, al comienzo mismo de la intervención que aquí pensamos del psicólogo. Fue así como buscamos en el significado de las palabras elementos que funcionaron a modo de guías de los desarrollos posteriores. Nos posicionamos en la cuestión del *aportar*, haciendo foco en el hecho de que la selección de personal es abarcada por la psicología laboral; y ésta, a su vez, se vincula íntimamente con el área de recursos humanos. Esta ubicación nos posibilitó manejarnos de un modo claro, firme, y nos abrió el panorama propicio para destacar la gran diversidad en cuanto a los perfiles profesionales que allí participan.

Saber de esta heterogeneidad, nos llevó también a buscar elementos que validen la intervención del psicólogo entre todas las demás posibles. No nos contentamos con saber que participaba, sino que logramos encontrar y darle un sustento real. Esto nos fue permitido mediante el repaso de las actividades reservadas a quienes poseen los títulos de Psicólogo y Licenciado en Psicología, dictada como dijimos por la Federación de Psicólogos de la República Argentina.

Así las cosas, decantaba una respuesta a la siguiente pregunta: ¿Deberíamos pensarlo como una deformación o una participación forzada?

Más allá de las características o consideraciones históricas presentes puntualmente en nuestro país, cuestiones si se quiere que hacen a la tradición, resulta indudable que entre las posibilidades de inserción del psicólogo debemos contar la que hace a la psicología laboral en general, y a la selección de personal en particular. Rápidamente, esto nos habilitó a proseguir con la interrogación siguiente.

¿Se podría, en cambio, verlo como una intervención enriquecedora? ¿Qué aportes podríamos pensar posibles?

Aquí la cuestión ya se acercaba más a lo que hace, si se quiere, al núcleo de este ensayo. Y presento las dos preguntas continuadas en tanto considero que se vinculan de un modo particular. Aportar, es sin duda enriquecer. Y enriquecer, implicará aportar algo novedoso, algo diferente a lo presente.

Digamos, de paso, que pensar la participación del psicólogo emparentada con otras, o incluso compararlas, no tuvo ni tiene el propósito de clasificarlas o juzgarlas cualitativamente. Simplemente fue el camino al que nos condujo nuestro hilo lógico y de planteos, casi que de modo necesario.

Volviendo a nuestro interrogante y en lo concreto, fueron varias las contribuciones del psicólogo que pudimos pensar posibles en la selección de personal. Primeramente, identificamos una postura, una actitud que se indicaba como propia. Destacamos la consideración que, en tanto profesional, aquel debe hacer de quienes participan en los procesos, es decir tanto de la empresa como de los postulantes. Ante ellos es que desplegará aquella actitud de análisis, de investigación, de estudio. Vimos que la objetividad es necesaria en la práctica, aunque sólo pueda ser tal mediante la consideración e integración de la propia subjetividad. Dijimos también cuestiones acerca

de su visión, la que debe integrar los diferentes niveles de análisis, abarcarlos, sin descuidar la visión de la singularidad.

Pudimos, de cierto modo, plasmar algunos de los elementos esenciales que hacen a la postura particular del psicólogo en su tarea. Vimos luego, que ella tenía consecuencias visibles en el desempeño concreto, al ponerlo en marcha.

Recorrimos a la secuencia de un proceso de selección como puede presentarse en su generalidad, y explicamos cómo la formación particular orienta y prioriza determinados elementos, expresados mediante diversos conceptos. Hablamos de encuadre, de transferencia, de contratransferencias, de rapport, de empatía.

Pero allí nos dimos cuenta de que, además, el psicólogo podía instrumentalizar esos términos, corporeizarlos. No se trataba de una simple consideración, o de una postura que se contenta con reconocer la existencia de tales cuestiones. Se agrega aquí el hecho de volver operativos todos aquellos conceptos, priorizándolos como herramientas importantes de trabajo.

Pudimos definir con detenimiento lo que hace a una de las técnicas preponderantes en la práctica de la psicología: la entrevista. Vimos sus particularidades en el campo laboral, las posibilidades que ofrece, su potencial. Pudimos delimitarla, desglosar sus componentes y etapas, demarcar sus objetivos, hacia dónde apunta, y vimos sus variaciones respecto de otros campos donde puede plantearse.

Posteriormente pasamos a lo que hace al producto resultante de la investigación lograda durante el proceso. Hablamos de la instancia de orientación, tanto a las empresas como a los candidatos. Intentamos abordar esta etapa de un modo prudente, resaltando todas las necesidades y las obligaciones que se imponen.

Establecimos cuestiones claves a tener en cuenta al momento de realizar los informes, destacando que no solo existen exigencias formales, estructurales, sino que se presentan otras que hacen a un nivel ético y que representan un compromiso.

Y si de compromiso y de ética hablamos, debemos destacar la devolución. Es este un tema complejo, donde incluso podrían reconocerse diversas opiniones o posturas. Justamente esto permitió poner en juego algo que hace al juicio o a la consideración personal.

Sostuvimos en lo concreto, y ante la existencia de casos en que es pasada por alto, la necesidad de realizar la instancia de devolución a los candidatos evaluados. Diversos argumentos fueron presentados para dar sostén a esta postura, apuntando a un punto común. El psicólogo en tanto tal no puede descuidar aquello que hace a su principal destinatario, tanto en lo práctico como en lo teórico.

Expresa de cierto modo una cuestión de coherencia, de ser constante en una misma línea, en un mismo sentido. Planteamos que uno de los principales aportes del psicólogo hace a su especial visión de las personas en tanto sujetos, a su consideración y conocimiento profundo. Con todo esto, si seguimos ese hilo lógico, de planteos, se vuelve al menos discutible no ofrecer aquella instancia de devolución. No ofrecer lo que es, en definitiva, un cierre de todo proceso de evaluación.

Finalmente, si volvemos a los aportes del psicólogo, recordamos nuestro cuestionamiento final en torno a ellos. ¿Serían congruentes con aquello que hace al psicólogo tal?

Y acá nos centramos en su esencia en tanto profesional. Volvemos a la cuestión del enriquecer, aportando una diferencia. Si hablamos de intervenciones, en plural, algo tiene que haber de distintivo. Pudimos formular lo que hace a su formación, su postura, su orientación. Pudimos reparar en lo que, en definitiva, él porta, lo que lleva consigo al hacerse presente y desenvolverse en la práctica.

En síntesis. El psicólogo posee una formación, una orientación, una actitud, una postura, y unas herramientas particulares y específicas. Son estas cuestiones (que él *porta*) las que hacen del psicólogo, tal. Si nos posicionamos en el campo de la selección, vemos que estas cuestiones *aportan*, suman, contribuyen, enriquecen la tarea. Esto hace que su intervención resulte idónea, pertinente, y no sea más que una posibilidad concreta de aplicación de sus capacidades, habilidades y competencias.

Retomando nuestro título, el psicólogo es capaz de aportar en este campo desde sus específicas y propias portaciones.

## **Referencias bibliográficas**

Albajari, V. y Mames, S., (2008), *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.

Bleger, J., (1995), La entrevista psicológica. En: *Temas de psicología: entrevistas y grupos*. (p.8-41), Buenos Aires: Nueva Visión.

Celener, G., (2004), La entrevista psicológica. En: Celener, G., (cord.), *Técnicas proyectivas. Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense*. Tomo II (p.15-52), Buenos Aires: Lugar Editorial.

Chaves Paz, M., (2000), *Metodologías y herramientas para la búsqueda de personal*. Buenos Aires: JVE Ediciones.

Chiavenato, I., (2007), *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Federación de Psicólogos de la República Argentina, (2003), *Actividades reservadas al título de psicólogo y licenciado en psicología*. Visita 28 de julio de 2017 <http://www.fepra.org.ar/docs/Actividades.pdf>

Federación de Psicólogos de la República Argentina, (2013), *Código de Ética*. Visita 28 de julio de 2017 [http://fepra.org.ar/docs/acerca\\_fepra/codigo\\_de\\_etica\\_nacional\\_2013.pdf](http://fepra.org.ar/docs/acerca_fepra/codigo_de_etica_nacional_2013.pdf)

Filippi, G., (2005), *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Freud, S. (1930), El malestar en la cultura. En: *Sigmund Freud Obras completas*. Tomo XXI (p.57-140). Buenos Aires: Amorrortu.

Leplat, J. & Cuny, X., (1978), *Psicología del trabajo. Enfoques y técnicas*. Madrid: Pablo del Río Editor.

Matrajt, M., (1986), *Salud mental y trabajo*. Cuernavaca: Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

Pérez Jauregui, I., Adam, G. & Boso, R., (2012), *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Paidós.

Real Academia Española, (2014), *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed. Visita 2 de agosto de 2017 <http://dle.rae.es/?w=>

Richino, S., (1996), *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.

Schein, E., (1982), *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Schlemenson, A., (1988), *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires: Paidós.

White, M., (2009), *Reescribir la vida: Entrevistas y ensayos*. Barcelona: Gedisa.

Zdunic, A., (2013), *El rol del psicólogo en la selección de personal*. Universidad del Desarrollo. Visita 4 de agosto de 2017 <http://psicologia.udd.cl/noticias/2013/05/el-rol-del-psicologo-en-la-seleccion-de-personal/>