

2014-03-17

# el Rol del psicólogo en los procesos de reclutamiento y selección de personal para empresas. Un recorrido desde 1985 a la fecha, en la ciudad de Mar del Plata

Piccone, Leticia

---

<http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/31>

*Descargado de RPsico, Repositorio de Psicología. Facultad de Psicología - Universidad Nacional de Mar del Plata. Inn*

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

*El rol del psicólogo en los procesos de reclutamiento y  
selección de personal para empresas. Un recorrido desde 1985  
a la fecha, en la ciudad de Mar de Plata.*

Informe Final del Trabajo de Investigación correspondiente al  
requisito curricular conforme O.C.S. 586/85 OCA: 143/89.

Alumna: Piccone, Leticia      Mat. 3895/96    DNI 25999837

Superviso: Lic. Dario Giardelli.

Cátedra de radicación: Psicología Laboral.

Fecha de presentación:

“Este Informe Final corresponde al requisito curricular de Investigación y como tal es propiedad exclusiva de la alumna Piccone, Leticia (Mat. 3895/96) de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional e Mar del Plata y no puede ser publicado en todo o en sus partes o resumirse, sin previo consentimiento escrito de la autora”.

“El que suscribe manifiesta que el presente Informe Final ha sido elaborado por la alumna Piccone, Leticia (Mat. 3895/96), conforme los objetivos y el plan de trabajo oportunamente pautado, aprobando en consecuencia la totalidad de sus contenidos, a los días del mes de Octubre de 2013”.

Firma, aclaración y sello del Supervisor.

Evaluación del supervisor:

Como supervisor del trabajo de investigación realizado por la alumna Leticia Piccone (3895/96), constato su aprobación.

Se han cumplimentado adecuadamente los objetivos propuestos, por medio de una correcta exposición.

Las condiciones de presentación cumplen con la reglamentación vigente.

Este trabajo de investigación puede ser utilizado como material de consulta para la cátedra de Psicología Laboral y demás investigaciones con temáticas afines. Se recomienda ofrecer a quienes puedan aprovecharlo.

Informe final aprobado.

Mar del Plata, 23 de Octubre de 2013.

“Atento al cumplimiento de los requisitos prescriptos en las normas vigentes, en el día de la fechas procede a dar aprobación al Trabajo de investigación presentado por Piccone, Leticia (Mat. 3895/96)”.

Firma y aclaración de los miembros de la Comisión Asesora.

Fecha de aprobación:

## PLAN DE TRABAJO

## INDICE GENERAL

PALABRAS PRELIMINARES.....	1
<u>CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....</u>	3
Contexto político social, cultural y económico.....	3
<u>CAPITULO 2. APORTES TEÓRICOS.....</u>	10
Introducción.....	10
Escuela Psicodramatica Argentina.....	11
Teoría Sistémica.....	12
Teoría de las Relaciones Humanas.....	14
APORTE TEÓRICO-PRAXIOLOGICO.	
El psicólogo trabajando en empresas. Representación y atribuciones.....	16
<u>CAPITULO 3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.</u>	
Introducción.....	19
Definición.....	20
Características del proceso.....	22



Pasos del proceso.....	23
Reclutamiento.....	27
Resumen.....	40
<u>CAPITULO 4. RECORRIDO HISTÓRICO.....</u>	42
Reseña histórica de los últimos 27 años.....	42
Segunda Mitad de la Década del 80. Reconstrucción Político-Social.	
Inicios de un Nuevo Modelo Económico.....	43
Década Del `90. Modelo Neoliberal. Flexibilización Laboral.	
Privatización. Extranjerización. Retraimiento Estatal.....	47
Últimos Diez Años. Recuperación Del Estado.	
Reactivación Del Mercado Laboral. Inclusión Social.....	54
Demanda Laboral Insatisfecha.....	62
<u>CAPITULO 5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS.....</u>	69
Empresarios locales.....	69
Psicólogos.....	76
Interpretación de los datos.....	81
Resumen.....	85
<u>CAPITULO 6. CONCLUSIONES.....</u>	86

## PALABRAS PRELIMINARES.

La hipótesis a partir de la cual se realizara el siguiente relevamiento bibliográfico intenta correlacionar los cambios en la estructura de las empresas de la ciudad, por un lado y la demanda de psicólogos, por el otro, en la planificación e implementación de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Se intentara, sin pretender abarcar la totalidad de variables intervinientes, y con el objetivo de dejar abierta la posibilidad de futuras investigaciones que profundicen en ello, vincular estas dos variables: empresas y participación de psicólogos. A la luz de evaluar si el crecimiento, la profesionalización, la madurez de las empresas locales ocurrido en los últimos 25 años, y atravesados por el ingreso de empresas multinacionales, que cambiaron el mapa empresarial del país y de la ciudad y fundamentalmente el modo de llevar a cabo ciertos procesos, ha incrementado la demanda de profesionales psicólogos en el diseño y puesta en marcha de los procesos de incorporación de personal.

A la par de estos análisis se intentara hacer una leve mención sobre cuál es el imaginario social en relación al psicólogo trabajando en empresas de capital, visto tanto desde las cúpulas gerenciales o dueños, como desde los mandos medios y también desde los puestos operativos.

Para el desarrollo de estas temáticas se seguirá el siguiente esquema:

1. Contexto teórico: descripción detallada del proceso de reclutamiento y selección de personal. Intentando abarcar de la manera más amplia posible, todas las variables que intervienen en él. Teniendo en cuenta la complejidad que implica, los pasos necesarios en su planificación e implementación, su nivel de incertidumbre a partir de su carácter de pronóstico probable sin pretensión de verdad absoluta. Sin perder de vista la intervención del psicólogo en su función de agente de cambio y prevención de la salud.
2. Contexto Histórico: relevamiento y descripción de los diferentes momentos históricos y políticos del periodo abarcado (1985-2012), con el objetivo de explicar cómo, las variables del macro-contexto y sus consecuencias modifican los modos de entender el trabajo y al trabajador y afectan el desarrollo de las acciones de los sujetos, en este caso en particular en la búsqueda de personal, por un lado, en la obtención de un puesto e incorporación a una organización, por otro y en la demanda hacia el profesional que relacionara estas variables.
3. Contexto técnico-praxiológico: evaluación y análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a empresarios de la ciudad con continuidad en su labor durante los últimos 27 años, y a psicólogos que desarrollaron su labor en el ámbito laboral durante el mismo periodo.
4. Desarrollo de conclusiones.

## CAPITULO 1

### INTRODUCCIÓN

El inicio del período estudiado tiene una significación especial para la psicología y los psicólogos. En 1985, en la provincia de Buenos Aires se promulga la Ley de Ejercicio Profesional. Marco legal que regulariza y da status legal a la tarea del psicólogo, estableciendo con claridad las incumbencias específicas de la profesión, ausentes hasta ese momento.

Esta normativa reconoce y encuadra las actividades que los psicólogos realizaban en ausencia del marco legal, e impacta en la representación social de un profesional al que se le reconocía la formación pero carecía de sostén legal para su ejercicio.

Otro de los grandes aportes que se le deben reconocer a la promulgación de la Ley de ejercicio profesional, es la apertura hacia una gran variedad de actividades y quehaceres que el psicólogo, por formación está en condiciones de ejercer con idoneidad, y que hasta ese momento estaban subsumidas bajo la terapia clínica de consultorio. Único lugar que, desde el imaginario social, se le reconocía al profesional, y que aun debía seguir diferenciando, no sin esfuerzo, del psiquiatra y del psicoanalista.

## Contexto Político Social, Cultural y Económico.

Sin pretender un estudio exhaustivo sobre los desarrollos políticos, sociales, culturales y económicos, ajeno al presente trabajo; sería ingenuo pretender encuadrar el rol del psicólogo en las empresas sin considerar, aunque más no sea brevemente, los radicales cambios que alteraron el mundo en los últimos 25 años.

Todos estos profundos y virulentos movimientos en el contexto socio-político occidental tienen un impacto directo en el mundo del trabajo, en la manera de representarlo, en los modos de entender al sujeto que trabaja, en el lugar asignado al trabajo en los procesos de identificación y construcción de identidad, a las maneras de organizar el tiempo, por nombrar solo algunos.

Los ladrillos del Muro de Berlín, al caer golpearon las realidades empresariales, laborales, gremiales y sindicales a ambos lados de la pared real y simbólica. En ese marco aparecieron teorías como las de Daniel Bell y Francis Fukuyama, que comenzaron a hablar del fin de las ideologías y del fin del trabajo. El fin de la guerra fría, reorientó los avances en comunicaciones, hacia el acercamiento global.

La globalización, como proceso mundial comienza a extenderse desde los países del 1° mundo, creadores de los medios y necesitados de nuevos mercados de consumo, hacia los países periféricos, en vías de desarrollo y potencialmente capaces de consumir los excedentes productivos de los

primeros. Permitiendo, además una reducción en los costos de producción al implementarse la desnacionalización, la tercerización y la importación, como los pilares de los nuevos modelos económicos.

Claramente este panorama impacta en la Argentina, que con una democracia incipiente y recientemente recuperada se convierte en candidato perfecto para el desembarco y afianzamiento del modelo neoliberal.

Las estructuras estatales comenzaron a retroceder, y el sostén del clásico modelo de “sustitución de importaciones” de la Argentina de la década del 50 se empezó a reemplazar por empresas extranjeras. Grandes multinacionales iniciaron el camino de la privatización y la transnacionalización, ocupando el lugar de empresas nacionales como YPF, Ferrocarriles Argentinos, Agua y Energía, Entel, Vialidad Nacional, Gas del Estado, medios de comunicación estatales como radios y emisoras de televisión.

De una cultura laboral en la que el trabajo tenía garantía de estabilidad de por vida y la herencia ocupacional (familiar) prácticamente regulaba el ingreso al mercado laboral, se pasó a una realidad competitiva, exigente, cambiante y vertiginosa, para la cual se carecía de un Estado protector y garante del bien estar social.

Del sistema fordista al toyotista, de la producción en serie y el sistema vertical empresarial a otro más participativo y aparentemente igualitario, el fin de siglo trajo distintas formas de organización del trabajo.

YPF no pudo ser Repsol (solo a nivel discursivo ya que el proceso simbólico de apropiación enfrentó al estudio de marketing quien desaconsejó el bautismo), pero Entel si fue Telefónica y Telecom; Canal 11 fue Telefé; Canal 13, fue Artear, Segba pasó a ser EDEA, y Gas del Estado pasó a Camuzzi Gas Pampeana. Desde ese momento los dueños de las empresas no fueron fácilmente identificables por los trabajadores y las relaciones laborales vieron trastocadas sus bases a conceptos inimaginables 20 o 30 años antes. Se debieron aceptar condiciones de trabajo que rozaban y hasta en algunos casos superaban los límites aceptables de dignidad.

El proceso privatizador se propuso también como un emprendimiento de enajenamiento cultural. No había más símbolos que la bandera, el himno o el seleccionado nacional de fútbol como referencia de Nación. El Estado había cambiado de manos y esas manos estaban en el extranjero y tenían múltiples logos y colores. Los procesos identificatorios que, a través del trabajo, colaboran en la elaboración y sostenimiento de la personalidad de los sujetos, padecieron de similares debilitamientos simbólicos, claramente identificables en las generaciones nacidas y criadas a la luz de la desocupación.

Un fenómeno nuevo para enfrentar la desocupación apareció en la Argentina al que no fue ajeno la provincia de Buenos Aires y la ciudad de Mar del Plata: empresas que, abandonadas por sus dueños fueron recuperadas por sus

trabajadores. Esto generó un cambio en la visión que la sociedad tenía del trabajo y de las formas de producción que lo generaban.

Las empresas locales de la industria del pescado o textiles, que se construyeron como emprendimientos familiares, microempresas o pymes tuvieron que actualizarse para enfrentar un mercado competitivo, sin controles estatales.

El modelo de producción de las grandes empresas transnacionales incidió en las relaciones laborales, se difundió como “el modelo de producción”.

La exclusión social, económica, cultural generada por las privatizaciones construyó nuevos actores sociales. La permanencia de los sindicatos, vaciados de trabajadores por los despidos y la precarización laboral, muchas veces consentida por las mismas organizaciones en contra de los intereses de los representados alumbraron un nuevo trabajador des-sindicalizado y sometido a los designios de los empresarios.

Como contrapartida, creció notablemente la demanda de formación y capacitación. Se revalorizaron los roles de profesionales que se vieron convocados por la demanda social a salir de los claustros académicos o del consultorio ya que la realidad requería de nuevos modos de relacionarse con el trabajo, con el dinero, con el tiempo, con la familia y con los dueños de los medios de producción, (que incluso en ocasiones eran los propios trabajadores).



Ferias y clubes del trueque generaron un nuevo modo de reconocimiento del otro. Si bien el modelo avanzaba con su propuesta individualista, la crisis que generaba juntaba a los iguales que lucharon para impedir que se los expulsara del sistema. La pelea era por la inclusión.

2001-2003 marcó la caída de un modelo político en el que los gobernantes en lugar de recuperar el Estado para la sociedad se convertían en gerentes de la rentabilidad empresarial concentrada y transnacional.

Se coincida o no ideológicamente con el gobierno que, con un porcentaje muy exiguo de votos (sólo el 22 por ciento optó por Néstor Kirchner) asumió el desafío de la conducción luego del naufragio económico-político del 2001, hay que inscribir en la historia el corte que produjo con sus antecesores. Aunque muy tímidamente al principio y con mayor profundidad después comenzó a reconstruir un Estado mediador del conflicto social avanzando hacia un gobierno, que después de mucho tiempo, utilizaba el poder del Estado para gobernar y compensar desigualdades. La recuperación del control del sistema jubilatorio, el control al cumplimiento de los contratos de privatización y la re-nacionalización de algunas de los recursos privatizados, la derogación de las leyes de flexibilización laboral, la reinstalación de paritarias en la relación entre patrones y empleados, entre otras medidas, son indicios de este nuevo posicionamiento del Estado.

El panorama actual del tejido empresarial permite y facilita que el empresariado local que sobrevivió, las nuevas empresas, las cooperativas, las empresas recuperadas con algún grado de protección, convivan con las multinacionales y las empresas estatales.

Se puede vislumbrar, a luz de lo expuesto hasta ahora, que tanto los empresarios como los trabajadores, y las organizaciones que los agrupan comienzan a reconocer la pertinencia y la necesidad de otras miradas que, a través de distintas profesiones, entre ellas la psicología, puedan contribuir en la construcción del nuevo entramado político, social, cultural y económico.

La nueva etapa no se define por la eliminación de los modelos empresariales concentrados, monopólicos y transnacionales. El mundo ya no se mueve entre la bipolaridad del capitalismo y el comunismo y en la realidad conviven varios modelos. Es en ese lugar donde el psicólogo laboral tiene una misión, elaborada sobre la base de la legalidad ganada y construida a partir de la actuación de los profesionales en la colaboración de la mejora de la calidad de vida laboral y la prevención como agentes de salud.

Si el espacio otorgado por la incumbencia legal no es ocupado por el profesional real actuando, y actuando bien, el lugar vacío es fácilmente ocupado por otro profesional capaz de dar respuesta a la demanda.

## CAPITULO 2

### Aportes Teóricos

#### *Introducción.*

El marco teórico se propone como una manera, entre muchas otras posibles, de mirar el mundo, de interpretar los datos e indicadores que se obtienen de la realidad, para poder lograr un acercamiento al objeto de estudio planteado. Éste forma parte de la realidad, a la cual solo podemos acceder a través de diferentes modos de acercamiento, todos parciales, limitados por nuestras propias restricciones, y alterados por nuestra sola participación en el proceso de observación.

La búsqueda del conocimiento de la realidad, tal cual es, es una empresa difícil y además poco útil, ya que los sujetos nos movemos en un mundo de interpretaciones. Principalmente, en este o cualquier otro intento de acercamiento, lo que es fundamental tener en cuenta y no perder de vista es la participación activa del observador, y las interferencias ocasionadas en el objeto, con su presencia.

Se propone entonces, el marco teórico como una síntesis efectuada por quien lo utiliza y elaborada a través de múltiples y variadas fuentes. Es una construcción funcional y contingente al objeto estudiado en un determinado

momento, pero absolutamente flexible a la hora de ser requerido para guiar la mirada sobre otros objetos o sobre los mismos en otras circunstancias.

*Escuela Psicodramática Argentina.*

Para analizar el rol del psicólogo laboral en una de sus tareas profesionales, el reclutamiento y la selección de personal para las empresas, y las modificaciones que su demanda ha atravesado a partir de los cambios acaecidos en la estructura de las empresas locales, el aporte del enfoque psicosocial de la Escuela Psicodramática Argentina, es importante.

Se entiende el ROL desde un planteo integrativo de las expectativas personales y las sociales, contemplando la acción.

El rol es el engarce entre el individuo y la sociedad, entre sus características individuales y la función social que cumple. Se desarrolla a partir de ciertas funciones que se deben satisfacer en la relación entre la estructura de personalidad y el contacto con la sociedad, por eso en el rol confluyen tanto características del individuo, que le dan su sello particular como de la función social que cumple y la necesidad que satisface. No es posible desarrollar el rol profesional hasta no poner en práctica toda la formación teórica adquirida, hasta no ponerla en acción. Además es indispensable la participación del rol complementario, psicólogo clínico- paciente, psicólogo laboral- organización cliente.

En el quehacer se va construyendo el rol y el sí mismo. El desarrollo del rol se da a partir de la tarea compartida con el cliente y sobre la base de expectativas acordadas.

El esquema de roles se plantea como un dispositivo teórico desde el cual "leer" y "comprender" la conducta en situación laboral y pensar el desarrollo profesional.

Los espacios que actualmente los psicólogos tienen en las organizaciones se fueron creando y recreando sobre la base de interacciones y juegos de poder. Tener un espacio, tener un lugar, es ocupar una posición jerárquica en la estructura de poder, y esto no se logra sino resolviendo y enfrentando fuertes resistencias de todos los actores involucrados; los empresarios, los empleados, los profesionales que anteriormente desempeñaban las tareas, los colegas psicólogos y hasta los propios psicólogos que intentaban ocupar ese "espacio".

### *Teoría Sistémica.*

Permite pensar al trabajo como una función de un campo complejo, entendiéndolo como un sistema abierto, con partes que interactúan en equilibrio dinámico.

Su aporte se aplica para interpretar a la empresa como un sistema en constante interacción con su medio. Por lo tanto se reconoce la importancia de

entender las dinámicas laborales a la luz de los acontecimientos ocurridos en el contexto en el que se desarrollan.

El devenir histórico, político, económico, no solo de la región sino también de del macro contexto, entendiéndolo a nivel global, produce efectos sobre la realidad laboral de la empresa, del empresario, del trabajador y de su familia.

Internamente, se piensa a la organización laboral a la luz de los vínculos que se establecen entre los sujetos que trabajan. La interdependencia de cada uno de los actores que participan permite analizar desde una perspectiva amplia los efectos de las transformaciones.

Aplicando el concepto de cambio dinámico se pueden analizar las repercusiones que la profesionalización de los procesos de reclutamiento y selección, a partir del ingreso de un psicólogo laboral en una empresa, ocasionan en todos los niveles de la misma. No solo teniendo en cuenta la implementación de nuevas metodologías en las acciones concretas, sino reconociendo las atribuciones y representaciones que elaboran los sujetos como consecuencia de la presencia del profesional.

Reconocer que los sistemas tienden a mantener el equilibrio, y que para eso sus elementos se reubican y reacomodan tratando de resistir y evitar los cambios, permite anticipar y pensar estrategias para prevenir las dificultades que la incorporación de personal puede ocasionar en un determinado sector, así como también incluir en la definición del perfil de puesto las particularidades

de su entorno y las repercusiones de su inclusión, para el grupo y para el sujeto.

Resulta casi imprescindible este concepto de homeostasis a la hora de proponer, desde el psicólogo, una estrategia de reclutamiento interno o externo y la justificación de su elección, entre otras decisiones referidas al campo de la selección de personal.

Al poder pensar los efectos de una acción determinada, como la resultante de una compleja red de variables, superando la causalidad lineal, se puede dar cuenta de la complejidad del proceso de adecuación entre el perfil laboral y el personal. Este concepto de multicausalidad, ayuda a entender el carácter predictivo pero no exacto de los procesos de selección. Su limitación temporal y su intento de minimizar un error, imposible de erradicar completamente. Es decir su carácter falible, incluso habiendo intentado controlar la mayor cantidad de variables posibles.

### *Teoría de las Relaciones Humanas*

En el enfoque interaccionista, con las investigaciones y aportes de Elton Mayo a la cabeza, la atención se centra más en el hombre que trabaja que en las características de la tarea que realiza, pensando en la adecuación del puesto al hombre, y brindando una consideración fundamental al ambiente humano en el trabajo.

El reconocimiento de que la productividad estaba más ligada a factores sociales, como la moral de los empleados, la existencia de relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación, está en la base que justifica la participación del psicólogo en el ámbito de la empresa.

Si bien se pueden cuestionar los fundamentos últimos por los que fueron realizados los estudios de la empresa Hawthorne, es fundamental reconocer la importancia del cambio en la manera de entender el trabajo, el trabajador, sus motivos, intereses y necesidades.

Estas categorías, que se ponen de manifiesto a la luz del trabajo de Mayo, son claramente compatibles con los aportes de Maslow en su teoría de la motivación y la propuesta de la pirámide que va desde las necesidades más básicas y de supervivencia hasta las de más alta jerarquía en las que se describe la de Autorrealización, para la cual el entorno laboral tiene mucho que aportar.

Más allá de la evolución de estas teorías, no deja de ser importante el aporte para pensar qué es lo que el trabajador espera de su trabajo, de su entorno y de su empleador. Y a la inversa, poder entender cuáles son las expectativas



que el empresario desea cumplir al momento de cubrir un puesto determinado, teniendo en cuenta la competitividad de su entorno, los márgenes de ganancia y los escenarios futuros que puede anticipar. Y en la articulación entre ambas expectativas es donde el psicólogo encuentra claramente el lugar perfecto para realizar sus aportes al mundo del trabajo y de las organizaciones laborales.

Ya no es sencillo pensar en analizar cualquier fenómeno humano, si no se tiene en cuenta el aporte de factores inconscientes en la determinación de la conducta del hombre. Este aporte es ineludible a la hora de pensar al sujeto en general y mucho más aun pensándolo en relación vincular con otros, en contextos de trabajo.

*Aportes técnico-praxiológicos.*

El psicólogo trabajando en empresas. Representación y atribuciones.

En su definición más amplia, la representación refiere a "...lo que forma parte del contenido de un acto de pensamiento, especialmente la reproducción de una percepción anterior."

Lo importante de esta definición es, por un lado; el efecto que el contenido del pensamiento (la representación), tiene sobre la conducta de los sujetos. Y por otro el proceso de producción a partir de percepciones anteriores. Aquí es donde cobra un gran valor la influencia de la información transmitida socialmente, la cultura, en relación a la materia de esa representación.

Las representaciones sociales están en relación directa con la cultura y el momento histórico, y siempre son portadoras de un significado. Al ser formulada por sujetos sociales, no se trata de una simple reproducción sino de una complicada construcción en la cual tiene un peso importante, además del propio objeto, el carácter activo y creador de cada individuo, el grupo al que pertenece y las constricciones y habilitaciones que lo rodean.

Su formación responde a experiencias, pero también a las informaciones, conocimientos, y modelos de pensamiento que se reciben y transmiten a través de la tradición, la educación y la comunicación social. De este modo, este conocimiento es socialmente elaborado y compartido.

Las representaciones constituyen intrincados sistemas en cuyo desenvolvimiento tiene un peso fundamental la historia de cada persona y del grupo en general. Las representaciones están inscritas en los pliegues del cuerpo, en las disposiciones que tenemos y en los gestos que realizamos, por lo tanto poseen un carácter simbólico y Significante.

La noción de imaginario social es muy adecuada en este respecto, ya que no trabaja en el plano de la materia real, de las cosas, sino en el plano de lo simbólico como producción de un orden de significaciones que constituyen realidad.

Son los individuos, consciente e inconscientemente los portadores de estas representaciones, y sus efectos se traslucen en sus conductas.

Pensar, entonces, la representación social del psicólogo trabajando en empresas, implica tener siempre en cuenta el contexto histórico en el cual se realiza el análisis. Es por eso que se incluyen en el estudio, los cambios económicos y sociales que se fueron dando en el transcurso de las épocas abordadas. Las atribuciones de las cuales se inviste al profesional varían según las empresas estén transitando un periodo recesivo, restrictivo, de reducción de personal; o por el contrario una etapa expansiva, de crecimiento e incorporación de recursos, tanto tecnológicos como humanos.

Queda claro que la representación que la sociedad tenga del rol del psicólogo laboral, no necesariamente va a coincidir con lo que éste efectivamente efectúe en su labor diaria; pero es determinante de las reacciones y conductas que se desplieguen a partir de su presencia, no solo en los procesos de reclutamiento y selección, sino en todos y cada uno de los rincones de la organización.

Desde aquel que venía a la empresa a “limpiar”, despedir o espiar; a aquel que intentará mejorar las condiciones laborales para que cada uno pueda desempeñarse de la mejor manera posible en el puesto que más se adecue a sus capacidades y respondiendo a las necesidades de la organización, hay una gran cantidad de puntos medios, que se han ido construyendo y reconstruyendo constantemente a partir de la interacción directa del profesional y la

organización, entendida ésta siempre como las particularidades de los sujetos vinculados que la conforman.

Las intervenciones en las instituciones y comunidades, entonces, requieren plataformas multirreferenciales y núcleos teóricos amplios respecto de lo histórico y lo social, para sostener y fundamentar su campo de operaciones.

## CAPITULO 3

### Proceso de Reclutamiento y Selección

#### *Introducción.*

La Real Academia Española define la Selección como:

*“Acción y efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas”.*

El proceso por medio del cual una persona debe elegir a otra para otorgarle ciertas responsabilidades y para que desarrolle ciertas tareas siempre ha sido complejo y difícil.

Ya desde la época del imperio romano, podemos leer en las memorias del emperador Adriano, recopiladas por Marguerite Yourcenar, los innumerables y complejos contratiempos que se debían sortear a la hora de designar sucesor.

*“..Afortunadamente, en la medida en que nuestro Estado ha sabido crearse una regla para la sucesión imperial, ésta se determina por la adopción...”*

Con esta primer cita ya podemos entender la importancia que se le asignaba a la elección del sucesor, ya que no quedaba fijada a los derechos de sangre. El sucesor era seleccionado por una actividad decidida y consiente, de la cual se podían dar justificaciones. Independientemente de la adecuación o pertinencia de estas...”

Era un proceso que implicaba un esfuerzo cognitivo.

*"...Conozco los peligros de la elección y sus posibles errores; no ignoro que la ceguera no es privativa de los afectos paternos; pero una decisión presidida por la inteligencia, o en la cual ésta toma por lo menos parte, me parecerá siempre infinitamente superior a las oscuras voluntades del azar y de la ciega naturaleza. El imperio debe pasar al más digno: bello es que un hombre que ha probado su competencia en el manejo de los negocios mundiales elija su reemplazante, y que una decisión de tan profundas consecuencias sea al mismo tiempo su último privilegio y su último servicio al Estado."*

La correcta elección como responsabilidad social.

En otro apartado de su relato, y haciendo referencia a un candidato en particular, describe de la siguiente manera lo complejo de la decisión de elegir,

*"Hablabamos de él a Marcio Turbo... juntos volvíamos a examinar minuciosamente las posibilidades que tenía Lucio de cumplir adecuadamente una carrera de Emperador. Durante la noche volvía a pensar en el asunto."*

*"Una generación, sin embargo, me parece poca cosa cuando se trata de garantizar la seguridad del mundo; de ser posible querría prolongar más allá esa prudente filiación adoptiva y prepara para el imperio otra etapa en la ruta de los tiempos." "...Mi tarea pública estaba cumplida... Mi herencia imperial quedaba a salvo en manos del pío Antonio y del grave Marco Aurelio. Todo eso no estaba tan mal arreglado."*

(Marguerite Yourcenar, 2005. Memorias de Adriano. Edhasa, Barcelona.)

### *Reclutamiento y Selección de Personal. Definición General*

El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa. El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

Siguiendo los aportes de Martha Alles en relación a la selección como proceso, se evidencia una secuencia lógica y planificada de pasos y plazos que hacen al diseño del mismo, con el objetivo de minimizar el margen de error, siempre presente en todo proceso que implique la adecuación de un sujeto a un puesto y a una empresa.

*“El proceso de reclutamiento y selección implica una toma de decisión permanente, dado que cada etapa aportará información relevante y necesaria para la etapa siguiente. Estas decisiones encadenadas se podrán ejecutar y evaluar con mayor rigurosidad si se parte de una planificación en la que cada una de ellas sea diseñada teniendo siempre en cuenta el objetivo de todo el*

*proceso, la comparación de atributos de los postulantes y la decisión de los más adecuados para cubrir los requerimientos del perfil del puesto". (Alles, 2010)*

Siguiendo a Chiavenato entendemos que "el reclutamiento y la selección de personal son dos fases del mismo proceso. El objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

Otros aportes permiten pensar el reclutamiento como "atracción". La organización necesita "atraer" a los mejores candidatos, a aquellos que cubren mejor el perfil requerido. Una vez identificado ese candidato, *ese objeto de deseo*, la empresa debe *conquistarlo*, para lograr atraerlo y contratarlo.

Desde esta perspectiva se reconoce, por un lado, la posición activa del candidato; es él también quien puede decidir, quien debe elegir a la organización, y por el otro, la naturaleza vincular bidireccional del proceso de selección.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo o perfil del puesto, (exigencias que debe cumplir el ocupante) y el perfil de los candidatos reclutados.

Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o



menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso.

#### *Características del Proceso.*

- El reclutamiento y selección de personal son dos de las actividades del área de Recursos Humanos.
- Es un proceso estandarizado, con pasos específicos, diseñados y pensados para dar respuesta a una demanda específica.
- El objetivo es encontrar al sujeto que posea las competencias profesionales más adecuadas para responder a las necesidades de la empresa en un momento determinado.
- El psicólogo es el profesional que cuenta con los mejores recursos para analizar y pronosticar esa adecuación. Como consultor externo o formando parte del Departamento de RRHH de la organización.
- Como agente de salud y en su función preventiva, el psicólogo será responsable de intentar buscar los actores indicados para sostener una relación lo más saludable posible.
- Los resultados de los test y las entrevistas en conjunto representan un aspecto medible en el individuo, lo que Albajari y Mames denominan “la personalidad laboral”.
- Estos resultados se presenta en un informe a la organización, quien

tomará la decisión final de la contratación o no.

### *Pasos del Proceso*

En base a los aportes de Martha Alles en “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, el proceso se puede plantear a partir de los siguientes pasos:

#### Planificación general:

1. Necesidad de cubrir una posición.
2. Revisión y recolección de información sobre el puesto, o elaboración del perfil.
3. Selección de la batería. Técnicas individuales o grupales, según perfil del puesto, recursos económicos y tiempos disponibles.
4. Elaboración de la Agenda.
5. Determinación de tareas y materiales, responsables y colaboradores, plazos finales e intermedios.

#### Planificación específica:

6. Designación de la gestión administrativa del proceso; citación, registro.
7. Decisión sobre reclutamiento interno o externo.
8. Definición de las fuentes de reclutamiento.
9. Decisión de recepción de CVs. propios o elaboración de modelo estándar de la empresa.
10. Redacción y publicación de anuncio.
11. Recepción de CVs., revisión de antecedentes.
12. Entrevistas.
13. Aplicación de técnicas específicas.
14. Formación de candidaturas.
15. Elaboración de informe sobre finalistas.
16. Devolución: a la organización, a los postulantes.
17. Evaluación y análisis final del proceso completo.

### *Comparación de perfiles.*

Según lo planteado en “La Evaluación Psicológica en Selección de Personal”, el proceso de selección de personal implica comparar un perfil laboral, elaborado en conjunto con la empresa, con el perfil personal de los postulantes, para determinar cuál de los segundos, se adecuaría mejor al primero. Pero también se incluye la elaboración de un tercer perfil y su participación en la etapa comparativa. Este es el perfil de la empresa, su cultura organizacional.

Con el perfil de puesto se determina el *que* se hará, con el perfil laboral del postulante se indica *quien* lo hará, y con el análisis de la cultura se establece el *cómo* se debe hacer.

Comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus competencias personales, (habilidades, aptitudes y conocimientos), mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

También conlleva, no solo el contacto con los potenciales colaboradores, sino que requiere una etapa previa de trabajo dentro de la organización que implica la determinación del perfil del puesto. Saber que se busca es de vital importancia para poder encontrarlo.

### *Elaboración del perfil del puesto.*

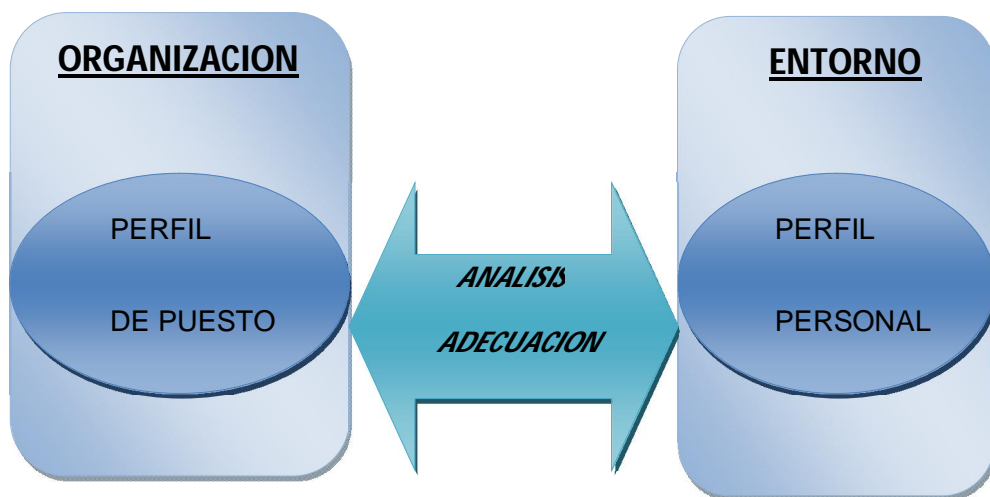
La elaboración del perfil del puesto es una tarea de investigación en la que el psicólogo debe indagar por medio de las herramientas de las que dispone por su formación, tales como la entrevista, la observación, las evaluaciones y ciertos test (de clima laboral, por ejemplo) cuáles son las tareas, responsabilidades del puesto a cubrir y las competencias necesarias para hacerlo. También se recomienda incluir en la evaluación quienes serán los superiores a los que deberá responder, que características de personalidad y de liderazgo poseen, las características del grupo de pares o el equipo de trabajo horizontal al que se deberá integrar, quienes serán sus subordinados en el caso de que los tenga, cual es el modelo de liderazgo que se espera que ejerza en ese caso, el espacio físico en el que deberá desempeñar su tarea, los recursos tecnológicos que tendrá disponibles para ellos, el clima laboral del área o sector al que será destinado, entre otras características.

Es importante incluir en el perfil la remuneración, ya que es un factor que puede hacer imposible la resolución de una búsqueda. Si bien no es común tener en cuenta este aspecto, hace a la definición del mismo, y el aporte del psicólogo debe evaluar, teniendo en cuenta información del mercado, si ese perfil requerido, con ese salario previsto, será factible o no de ser cubierto.

*Elaboración del perfil personal.*

La elaboración, aplicación y análisis de las técnicas de evaluación psicológica que se lleva a cabo durante la parte del proceso en la que el psicólogo está en contacto con los postulantes, hacen a la elaboración del perfil laboral de cada uno de ellos.

Por último, el objetivo del proceso de selección es la comparación del resultado de esos perfiles.



La selección de personal y el profesional que la lleve a cabo, "articula" la realidad interna de la organización solicitante y el contexto social del que forma parte; las necesidades con las posibilidades.

## *Reclutamiento*

El reclutamiento es un proceso que consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de dos fases:

- Investigación externa del mercado.
- Métodos de reclutamiento por aplicar

En estas fases se distinguen: lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle a la empresa y las técnicas de reclutamiento más adecuadas según el análisis de esas variables.

De la política de RRHH que posea la empresa dependerá si el reclutamiento será interno, externo o mixto. Esta información es vital para el profesional que la lleva a cabo, ya que determina a que lugares se recurrirá para reclutar a los postulantes que luego serán objeto del proceso de selección.

### *Reclutamiento interno.*

La empresa pretende cubrir la vacante mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados

(movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). Los participantes son miembros actuales de la organización.

*Procedimiento.*

Se procede a publicar en los medios de comunicación internos, que la empresa posee con sus empleados, el anuncio que informa sobre la búsqueda de personal que se está llevando a cabo. Los interesados deben presentarse o enviar su solicitud al departamento de Recursos Humanos y estar dispuestos a pasar por el proceso de selección que se efectuará con el objetivo de cubrir el puesto disponible.

La redacción del anuncio debe seguir las siguientes recomendaciones:

1. Debe tener en cuenta el punto de vista del candidato.
2. Debe incluir y detallar las responsabilidades del empleo y no simplemente indicar un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”. Se recomienda que no se dé nunca por sentado que una palabra tiene el mismo sentido para quien la escribe que para quien la lee. Es fundamental minimizar al máximo el riesgo de malos entendidos, no solo por que confunde a los posibles postulantes, sino también porque puede ocasionar una gran pérdida de tiempo y dinero, al realizar el proceso de selección a sujetos que no están interesados en ese puesto.
3. Tiene que ser claro en la manera en que el interesado debe

responder el anuncio, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que debe presentar.

4. Debe especificar los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

#### *Ventajas del reclutamiento interno.*

Es rápido. Ya que al hacer circular la información sobre la búsqueda entre los empleados, basta con publicar un anuncio en lugares visibles a todos o enviar por correo interno la propuesta. De manera tal que todos los empleados estén al tanto de la oferta en el transcurso de un día laboral.

Presenta un muy buen índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes.

No necesita periodo de adaptación, integración ni inducción en la organización, ya es miembro de la misma. La cultura, la misión, los valores ya son conocidos por todos los miembros de la organización, ya que al ser parte de ella han colaborado en su cotidiana construcción.

El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.

Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, ya que se demuestra que los esfuerzos y los buenos desempeños pueden ser



reconocidos con estas posibilidades de ascenso. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento y capacitación, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.

#### *Desventajas del reclutamiento interno.*

El ascenso o modificación del puesto de trabajo de un empleado, puede ocasionar conflicto en el resto del personal, sobre todo si este nuevo puesto implica ser superior de antiguos compañeros. Se pueden presentar dudas en relación a los motivos de la elección ya que quien obtuvo el puesto puede haber estado desempeñando un rol en la estructura informal de la organización que lo hacía ver muy diferente a como fue, posteriormente evaluado por el seleccionador. Es por este motivo que los procesos de selección que parten de reclutamientos internos deben ser sumamente cuidadosos en la transparencia con que se realizan.

Al no ingresar nuevo personal, ajeno a la empresa se pueden perpetuar vicios y malos hábitos adquiridos por la rutina y la costumbre, entre los empleados. Si bien algunos de ellos pueden aportar a lo que se conoce como la cultura organizacional, es decir “la manera en la que se hacen las cosas aquí”,

en algunos momentos vitales de las organizaciones es sano innovar en algunos procedimientos muy arraigados en el conjunto de los empleados.

Es importante tener bien en claro el momento por el que está atravesando la organización, al momento de tomar la decisión de la conveniencia de un reclutamiento interno. Es probable que durante la etapa inicial y de afianzamiento sea más adecuado recurrir a esta modalidad, mientras que en una etapa de expansión y crecimiento, sea más recomendable realizar el reclutamiento fuera de los límites de la propia organización.

#### *Reclutamiento Externo.*

En este procedimiento se opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Es importante tener en cuenta que en esta modalidad de búsqueda de colaboradores, la organización se abre al entorno social en la que está inserta, mucho más que en otras oportunidades y de un modo completamente diferente a como lo suele hacer, ya que su intervención, en este caso en particular no es desde la oferta, sino desde la demanda, demanda de recursos humanos.

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos, por ejemplo: ofreciendo programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, comedor en planta o transporte.

Como dictan las leyes del mercado, estos aspectos variarán según el estado en el que se encuentre el mercado laboral al momento de la búsqueda. Como se explica más adelante, el estado de situación del contexto socioeconómico de la empresa, marca los vaivenes de la oferta y la demanda de puestos de trabajo y de personal idóneo para ejercerlos.

#### *Procedimiento.*

Para lograr cubrir un puesto de trabajo con personal ajeno a la organización, es fundamental la promoción que se realice de la búsqueda. Se debe lograr que la mayor cantidad de potenciales empleados estén al tanto de la selección iniciada, ya que cuanto mayor sea el número de postulantes idóneos, mayor será la probabilidad de encontrar a los más adecuados.

Actualmente existe una gran cantidad de técnicas para llevar a cabo un reclutamiento externo, las más importantes son las siguientes:

1. Archivo de currículos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores

han de permanecer disponibles para ser consultados en futuras búsquedas.

2. Candidatos presentados por empleados de la empresa, recomendaciones. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. El empleado que recomienda amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Según la manera de desarrollar el proceso, se puede sentir responsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal. Por otro lado, es probable que el personal especializado conozca a otros técnicos difíciles de localizar. Además, los candidatos que llegan por este canal, ya poseen conocimiento de la empresa y pueden sentirse atraídos.
3. Carteles en la entrada de la organización. Si bien no es un método muy específico ni selectivo en la búsqueda, si se garantiza ser masivo.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse actualizados en su campo, lo que constituye un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel, perfiles técnicos u obreros especializados.

5. Viajes de reclutamiento a otras localidades. Cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades.
6. Agencias de reclutamiento o consultoras laborales. Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal y demás aspectos de la gestión de los recursos humanos. Por medio de ellas, la organización se desvincula del proceso de reclutamiento y selección, tercerizándolo en profesionales especializados. Una vez finalizada la búsqueda, la empresa recibe el informe con el detalle de los postulantes más adecuados para el puesto, para que se tome la decisión final y se complete la contratación.
7. Anuncios en diarios o páginas de internet. Este recurso se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, ya que se dirige a un público general que tiene acceso al medio de comunicación elegido y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar. Los anuncios deben describir el empleo y las prestaciones, identificar a la compañía y proporcionar instrucciones claras sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

### *Ventajas del reclutamiento externo.*

El ingreso de nuevos sujetos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos. Y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantener la actualización con respecto al ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos, pudiendo motivar al personal actual al contar con otras experiencias, e información sobre diferentes maneras de hacer lo mismo.

Aprovecha las inversiones en capacitación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Dadas las características competitivas del mercado laboral actual, la empleabilidad es una variable tomada en cuenta tanto por las empresas como por los trabajadores. El incremento y la actualización constante de sus competencias y conocimientos profesionales son uno de los requisitos fundamentales a la hora de incorporar recursos humanos.

### *Desventajas del reclutamiento externo.*

Absorbe más tiempo que el reclutamiento interno.

Es costoso y exige inversiones y gastos inmediatos, ya sea para la publicación de los anuncios, como para los recursos utilizados en la realización

de la totalidad del proceso, (lectura y preselección, contacto, evaluación, informe).

Teniendo en cuenta las características del mercado laboral y mas allá de las especificaciones requeridas en los anuncios, si la oferta laboral es muy baja, la recepción de solicitudes puede ser realmente elevada, ocasionando un costo aun mayor en los tiempos destinados a la preselección.

El éxito del reclutamiento externo depende de la adecuada elección del medio de difusión, ya que de ello depende, no solo la cantidad de postulantes presentados, sino la calidad de los currículos recibidos, en relación a las particularidades de la búsqueda.

Existen una amplia variedad de motivos por los cuales una organización se decidirá por una u otra manera de reclutar personal, y es tarea del psicólogo que se desempeña en el rol laboral, colaborar en la elección más adecuada, teniendo en cuenta la mayor cantidad posible de esas variables, en su rol de intermediario entre la empresa y la sociedad, sin perder su posicionamiento y la responsabilidad en el conocimiento profundo y comprometido de las dos realidades puestas en juego en este intercambio de puestos y recursos.

### *Curriculum Vitae*

Este documento es el elemento que se utiliza para dar a conocer la experiencia, educacional, laboral y vivencial del sujeto. Es fundamentalmente el

lugar donde se agrupa la información que un postulante desea dar a conocer de sí mismo, en relación a su perfil laboral.

*Recepción de CVs. Revisión de antecedentes.*

Implica la lectura de toda la información recibida y su clasificación según los postulantes cumplan o no con los requisitos del perfil solicitado.

*Entrevista personal.*

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores más influyentes respecto de la decisión final.

Es un dialogo que se sostiene con un fin determinado, conocer los aspectos de la personalidad del postulante relevantes a la luz del perfil de puesto solicitado.

Es una fuente de información que va mas allá del contenido del dialogo, y se incluyen las posturas, los tonos, los modos, las expresiones. Todo lo que hace a la comunicación no verbal debe ser tenido en cuenta por el entrevistador, en su intención de obtener la mayor información posible del sujeto con el que está interactuando, con el objetivo de poder predecir su conducta en la situación laboral ofrecida.

Existen diferentes modalidades de entrevistas de selección y todas están determinadas por las particularidades de cada proceso; de la organización demandante, de los recursos económicos y temporales disponibles, del puesto



a cubrir y demás factores que obligan al psicólogo a planificar cada selección teniendo en cuenta los aspectos únicos de cada proceso y trabajando en función del reconocimiento de esa individualidad.

*Aplicación de técnicas de evaluación psicológica.*

La evaluación psicológica es el recurso específico con el que cuenta el psicólogo en relación a otros profesionales que puedan desempeñarse en tareas de selección. Tiene la capacitación y la habilitación legal necesarias para la administración de técnicas proyectivas, test psicométricos y pruebas psicotécnicas, así como también para el análisis de sus resultados y la unificación de estos en un informe que dé cuenta de la singularidad del sujeto evaluado.

Es quien cuenta con las herramientas específicas para conocer, medir y predecir, con la exactitud que todo proceso en el que se implican sujetos lo permite, la conducta, el desempeño y la adecuación de un postulante a un determinado puesto (diagnostico y pronostico), inserto en una organización única y particular, producción histórica y resultado de la relación vincular de los sujetos que la conforman y del contexto con el que interactúa. El uso idóneo de las herramientas de evaluación psicológica permite profesionalizar el proceso de toma de decisiones.

La elección de cuáles y en qué orden serán administradas las técnicas, también responde a las particularidades de cada proceso, pero el profesional

debería lograr mantener la integridad de cada una de ellas, ya que eso es lo que avala y respalda su eficiencia, eficacia y la utilidad de sus resultados.

*Elaboración de candidaturas e informe final.*

Manteniendo siempre a la vista el perfil del puesto y de la organización, se analizan las posibilidades de mayor o menor adecuación hasta obtener un ranking con los postulantes que se recomiendan a la empresa para que decida cual ocupara el puesto requerido.

*Devoluciones.*

A la organización. Conjuntamente con el informe de postulantes se puede realizar una devolución a la empresa, en la que se analicen todos los pasos del proceso. Reconociendo su participación e implicación en cada uno de ellos, tanto si fue suficiente como si fue escasa. Permitiendo evaluar en conjunto y cuestionarse diferentes aspectos del proceso que fueron correctos, acertados, o que pudieron haberse realizado de manera diferente.

Así mismo, la oportunidad de devolución habilita a los miembros de la empresa que intervinieron en el proceso a que aporten para posibles mejoras en la planificación y realización de procesos futuros. La oportunidad de escuchar a los actores que formaron parte del proceso, aumenta el compromiso y la confianza entre ellos y con el psicólogo que lo ejecutó.

*A los postulantes no seleccionados.*

Como todo proceso psicodiagnostico, la selección de personal requiere un cierre, tanto por parte del profesional, como por parte del participante.

Es de suma importancia aclarar cuáles fueron los motivos de las decisiones que se tomaron en relación a su no continuidad en el proceso. Para despejar cualquier tipo de fantasías que, quien participó puede tener en relación a sí mismo.

En esta devolución es importante recalcar que el proceso evaluó competencias laborales en cada sujeto, y no su personalidad total y que los motivos por los cuales no fue seleccionado tienen que ver con las necesidades específicas de un momento determinado y un entorno específico.

El profesionalismo del psicólogo que lleva a cabo un proceso de selección esta puesto en juego en esta etapa de doble devolución.

#### *Evaluación y análisis final del proceso completo.*

La planificación y diseño de este tipo de procesos son fundamentales para poder evaluarlos. La mirada crítica del profesional se orienta en la dirección de analizar los desvíos en relación al plan original, los motivos de esos desvíos, los recursos para mantener el objetivo y su posibilidad de consecución.

Al finalizar un proceso complejo y en el cual se invirtieron la cantidad de recursos ya señalados, la evaluación se torna un paso fundamental que permitirá no solo mejorar todos aquellos aspectos que podrían haberse realizado de manera más satisfactoria, sino avalar los resultados obtenidos.

Con independencia de las decisiones finales, la evaluación del proceso permite que tenga validez, y si se plantearon adecuadamente cada una de las etapas y se cumplieron correctamente o se analizaron sus desvíos, se garantiza la minimización del margen de error.

### *Resumen del Capítulo.*

La ubicación de las personas en los puestos y en los ambientes correctos, es una condición para el adecuado funcionamiento de una empresa, pero también es un derecho del trabajador.

Cuando los sujetos pueden ejercer sus derechos aspiran a obtener puestos de trabajo que les permitan desplegar al máximo sus potencialidades y capacidades, funcionando, el trabajo, como un pilar fundamental de la construcción de la identidad y de la autoestima individual y colectiva.

El desarrollo de la era de la información, los avances tecnológicos y la importancia fundamental de los conocimientos aplicados, ha posicionado a la gestión de los recursos humanos como variable estratégica para las empresas de capital que necesitan establecerse más competitivamente en el mercado global actual.

De allí, la importancia que reviste la selección del personal que formará parte de la empresa. Ya que implica el proceso por medio del cual se pondrán en juego las competencias del postulante, las competencias requeridas por el

puesto, el perfil del mismo, la cultura de la organización en la que se desempeñara, así como también su estilo gerencial y el contexto histórico político y económico en el que se inserta tanto a nivel micro como a nivel global.

Estas variables y su incesante interjuego tienen que ser tenidas en cuenta y evaluadas en el resultado de esa interacción, por el psicólogo responsable de proporcionar a la empresa el ranking de los candidatos más adecuados para cubrir sus necesidades ocupacionales actuales.

Pero también, el psicólogo tiene una responsabilidad pública, que como agente de cambio y de salud, no debe perder nunca de vista. Conocedor de los intensos padecimientos que el trabajo inadecuado le puede ocasionar a un sujeto, ya sea por defecto o por acceso, debe estar alerta en la previsión de factores de riesgo laboral como: la sobre calificación, la incompatibilidad cultural, la dificultad de adaptación, y otras fuentes de displacer y sufrimiento para el trabajador, ocasionados por una mala ubicación en relación a sus competencias personales, potencialidades laborales y las requeridas por el puesto que desempeña.

Quien hace selección de personal debe reconocer y responder a dos clientes: aquel que solicita personal y aquel que se postula para cubrir el puesto. Es responsabilidad ética del profesional "cuidar" tanto del solicitante, como de los candidatos.

## CAPITULO 4

### Recorrido Histórico.

Para poder entender el impacto de las políticas económicas y sociales de los últimos años, tanto en el mercado laboral como en las empresas locales y poder articular esa información con la demanda a los psicólogos para la profesionalización de los procesos de selección de personal, se recorrerán las diferentes épocas históricas analizando desde tres planos.

El nivel político-económico.

El impacto en el mercado laboral local y en la relación entre el trabajador y las empresas.

El cambio en los niveles de participación del psicólogo en el ámbito laboral, específicamente en relación a su participación en procesos de selección de personal.

#### *Reseña Histórica de los Últimos 27 años*

El Estado, como una parte activa de los sistemas económicos, ha ocupado, en el transcurso de los últimos 27 años, variados lugares en relación a la administración de los recursos, la protección de los trabajadores, la regulación entre la oferta y la demanda. Entre ellas se pueden describir las siguientes:

1. Un Estado propenso a mirar los intereses de los Grandes Grupos Económicos y Transnacionales que decide mantenerse al margen de la dinámica económica, permitiendo que los agentes económicos logren la máxima eficiencia en los procesos de producción y de consumo.
2. Un Estado con un mayor grado de presencia como mediador o amortiguador, que intenta impedir que los intereses de las grandes corporaciones aumenten los niveles de exclusión social, tratando de corregir los mecanismos del mercado que conducen a una desigual y excluyente asignación de recursos.

Se pueden ver las consecuencias que los diferentes posicionamientos del Estado, han dejado sobre el entramado social de un país que, luego de 7 años de la dictadura militar, intenta recomponer y recuperar su lugar de soberano, en un contexto continental arrasado por un plan estratégico de disolución lenta y cruenta de las soberanías nacionales, en pos de los intereses económicos de los representantes de los grandes grupos económicos.

*Segunda Mitad de la Década del 80. Reconstrucción Político-Social.  
Inicios de un Nuevo Modelo Económico*

El gobierno radical del Dr. Raúl Alfonsín se desarrollo en el periodo comprendido entre los años 1983-1989

Alfonsín asumió la presidencia de Argentina el 10 de diciembre de 1983, tras más de siete años de dictadura militar, a poco más de un año de la Guerra de Malvinas y en medio de una crisis provocada por el endeudamiento constante, la nacionalización de la deuda privada y la desindustrialización que afectaba a todas las economías latinoamericanas.

Este gobierno, en sus inicios, se planteó una estrategia confrontativa con los acreedores externos tendientes a renegociar en mejores condiciones la abultada deuda externa. Por otra parte, intentó reactivar la economía local apelando a recetas heterodoxas tales como la concertación de precios, tarifas y salarios. Los objetivos explicitados por las autoridades eran: crecer al 5% anual, incrementar los salarios reales y reducir progresivamente la inflación. (Romero, 1997).

La asunción de Sourrouille al Ministerio de Economía simbolizó el inicio de una nueva etapa en la que el gobierno dejó a un costado su estrategia confrontativa y re-distribucionista y decidió encarar un acuerdo político con las fracciones empresariales más concentradas: los denominados Capitanes de la Industria.

Se anunció la puesta en marcha del Plan Austral, que comprometía al gobierno a no realizar nuevas emisiones monetarias y por el que congelaba precios y salarios y creaba una nueva moneda.



Hacia mediados de 1986 se inició una fase de descongelamiento gradual de precios; en ese período la inflación tuvo un ligero incremento, llegando hasta el 5% mensual. La situación desmejoraría notablemente al aumentar fuertemente el tipo de interés internacional y reducirse nuevamente el precio de las materias primas, que llevaría hacia fines de 1987 a una nueva crisis macroeconómica. (Romero, 1997)

La crisis de fines de la década del ochenta generó una marcada disminución del ingreso medio y de la capacidad de consumo de los hogares, especialmente entre los sectores medios y populares. Este hecho generó, a principios de los noventa, un incremento importante en la brecha de la desigualdad social. (Rapoport, 2000)

La recuperación de la democracia se dio acompañada de un intento de reactivación económica que, para mediados de la década del '80 lograba aumentar los niveles de ocupación, de renta per capita y de producción interna. (Wiesbrot, Sandoval 2007)

En la ciudad, las empresas tradicionales intentaban obtener mejores beneficios a partir de las políticas de control de precios y salarios.

Entre el empresario y el empleado, se imponía con fuerza un tercer actor, el sindicato. El sector gremial venía de años de clandestinidad, de imposibilidad y con la democracia se podría pensar que obtuvo un poder casi desmedido, tal vez exagerado para los nuevos tiempos.

La mediatización del gremialismo y la poco clara orientación de sus intereses hacia la satisfacción de las necesidades reales de sus afiliados, sumado a un incremento en las dificultades para la producción, por motivos macro-económicos, dificultaron el desarrollo real del mercado laboral.

Si bien el plan Austral mejoró y mantuvo el nivel económico de gran parte de la clase trabajadora, en los inicios de su implementación, la inflación que se fue tornando cada vez mas incontrolable y la presión por la apertura de las fronteras a la importación, fueron deteriorando el nivel adquisitivo y la calidad de vida de los sectores medios y bajos de la sociedad. (Rapoport, 2008)

Las campañas mediáticas orientaban la opinión pública hacia dos claros objetivos: lo importado versus lo nacional, y lo privatizado frente a lo estatal.

En la ciudad de Mar del Plata, recientemente reinaugurado el estudio de la Psicología en su formato de Escuela Superior, empezaban lentamente a egresar sus primeros profesionales. Con una clara tendencia al ámbito clínico, muy influenciados por la corriente psicoanalítica, el área laboral estaba identificada con la posición empresarial de control del personal y la búsqueda de estrategias para el mejoramiento de la producción, exclusivamente. Desde la ebullición político-ideológica que se extendía desde la década anterior, esta representación del psicólogo trabajando en

empresas se colaba entre las filas de los propios estudiantes, dejando el ámbito huérfano de profesionales interesados en explorar y revertir la errada visión.

En relación a la incorporación de personal, las empresas que estaban iniciándose en este periodo lo hacían de manera cautelosa y expectante. La estabilidad no era un recurso con el que se estuviera acostumbrado a convivir y las grandes inversiones se pensaban para futuros a largo plazo. Por el momento el emprendedor local prefería mantenerse dentro de límites fácilmente abarcables, y en un gran número, se manejaban con colaboradores familiares, o recomendados por allegados y conocidos.

En este periodo, el parámetro que regía la incorporación de personal era el de la confianza. La especialización era poco demandada, ya que las pequeñas empresas o negocios se caracterizaban por la polifuncionalidad de sus miembros, y principalmente recayendo las tareas sensibles en la persona del dueño.

La pequeña empresa no requería de grandes niveles de gestión, ni diversificación. Las actividades principalmente eran de servicios o comercialización. La capacitación recaía sobre el personal con más antigüedad y los conocedores de los “secretos” de la tarea los traspasaban a los “aprendices” jóvenes.

La escasa implementación de nuevas tecnologías aun no hacía necesaria una capacitación específica para la manipulación, programación o reparación de complejas maquinarias.

La hiperinflación, el desabastecimiento, las presiones nacionales e internacionales y las huelgas generales, por nombrar solo algunos factores, cambiarían el panorama a mediano plazo.

*Década Del '90. Modelo Neoliberal. Flexibilización Laboral.*

*Privatización. Extranjerización. Retraimiento Estatal*

En el escenario internacional de los años 90 predominaban procesos de globalización financiera, impulsados por cambios tecnológicos y por la expansión de los mercados especulativos.

En el país, sobre la base de una hiperinflación y la amenaza de una crisis incontrolable, sectores influyentes, lograron imponer sus ideas a través del justicialismo, el partido que había dado origen al modelo de estado benefactor e inclusivo y que ahora, de la mano de Carlos Menem permitiría el avance de las fuerzas neoliberales globales, las que pretendían los recursos económicos estratégicos que estaban en manos del Estado: Energía y Comunicación fueron privatizadas.

*Carlos Menem 1989-1999*

Asume su primera presidencia en un turbulento y agitado malestar social producto de la hiperinflación que acelero la salida del gobierno del Dr.

Alfonsín, obligándolo a entregar el cargo antes de la finalización de su mandato.

Comenzó allí la etapa más dura del neoliberalismo en Argentina. Se implementó por ley un sistema de convertibilidad que llevó al abandono de toda política monetaria y a la sobrevaluación del peso; a la apertura irrestricta de la economía, sobre todo de la cuenta de capital; a la desregulación total del sector financiero; a la flexibilización laboral y al ajuste salarial. La participación del sector industrial en el PBI cayó del 27% en 1990 al 15% en 2002. (Grandes Empresas en Argentina 1990-2005 INDEC)

#### *Flexibilización laboral.*

La flexibilidad laboral se instala como la solución necesaria, para contrarrestar los efectos nocivos que representan las “rigideces” del mercado del trabajo. Es analizable como un dispositivo, en tanto conjunto de prácticas heterogéneas que comprenden discursos, instituciones, decisiones reglamentarias, leyes, medidas administrativas, tecnologías, enunciados científicos, proposiciones filosóficas y políticas. Un mecanismo estratégico que ha tendido a convertirse en un método de control de la fuerza de trabajo y, ha impactado en la configuración de las subjetividades de los trabajadores. (Bonofiglio, Fernandez 2003).

Estas medidas modifican sustancialmente el concepto del trabajo y del sujeto trabajador. El mercado laboral se desnivelaba notoriamente,

disminuyendo la demanda, al punto tal de desaparecer de los periódicos locales los anuncios de búsqueda de personal, por un largo periodo.

Los derechos laborales en claro retroceso y las leyes que, con la justificación de aumentar el empleo habían sido promulgadas por legisladores democráticos, aumentaban los índices de desocupación, con altos costos sociales y bajísimos costos empresariales.

A partir de estos cambios la capacitación y la flexibilidad son dos de los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de seleccionar para la incorporación a un puesto de trabajo, a un postulante por sobre otro.

Flexibilización y precariedad aparecen como la cara más visible de los efectos de la reestructuración económica en el mercado laboral. El empleo ya no significa estabilidad, protección y previsibilidad sino que las relaciones laborales se caracterizan por la variabilidad de las remuneraciones y por la incertidumbre acerca de la duración de la ocupación. (Bonofiglio, Fernandez 2003).

La instalación del neoliberalismo, en tanto reestructuración política, económica y social, fue el comienzo de cambios radicales en la organización del trabajo. En lo relacionado con el trabajo formal, la introducción de nuevas tecnologías impactó directamente en la organización de las funciones y modifico los requisitos de calificación de los empleados.

En este nuevo contexto, las empresas privadas imponían nuevos modelos de gestión en general y de los RRHH en particular. Modelos europeos y estadounidenses de gestión, de calidad, de productividad que incorporan casi con absoluta naturalidad profesionales orientados a la psicología del trabajo.

La alta oferta de mano de obra en el mercado laboral y las escasas oportunidades de obtener trabajo, hacen que los procesos de selección de personal para estas empresas se tornen trabajosos, con altos volúmenes de candidatos a evaluar en cada proceso, y muy costosos en tiempo y recursos.

La tercerización de algunos procesos, se importa también, como una estrategia útil para ofrecer a las empresas respuestas a ciertas demandas difíciles de resolver para ellas. Las agencias de empleo, surgen en este periodo como respuesta a la demanda en la selección de personal. En algunos casos incluso el personal no era contratado por la empresa en la cual desempeñaba su actividad, sino que era empleado por la agencia que lo seleccionó. La legislación permitía esta flexibilidad.

Este sector absorbió parte de los psicólogos jóvenes recién recibidos que deseaban orientar su profesión hacia el área del trabajo, pero también para muchos que encontraron una salida laboral en relación de dependencia, luego de varios años académicos, de sacrificios propios y/o familiares.

De luchas históricas de la psicología como disciplina independiente, para desligarse y hacer reconocer su profesión en sí misma y no como ayudante o técnico de médicos y psiquiatras, muchos profesionales empezaron a desempeñar tareas administrativas en los procesos de selección, viendo cómo profesionales más afines a números que a sujetos, deformaban y maltrataban técnicas y herramientas específicas, en pos de la velocidad. La selección se convirtió en un proceso en el que el psicólogo poco tenía para aportar como tal.

En el otro extremo las empresas locales que subsistían lo hacían a base de recortar personal, o mantenerse con el mínimo necesario. En el nivel industrial la apertura a los mercados internacionales y el ingreso de productos de bajo costo dificultaban la competencia y el mantenimiento de la producción. En el nivel comercial, el bajo poder adquisitivo de la sociedad disminuía el consumo a los mínimos imprescindibles.

### *Fin de Siglo*

La crisis de 2001; cuyos primeros síntomas se advierten desde los años finales del último gobierno de Menem se agrava con el gobierno de De la Rúa.

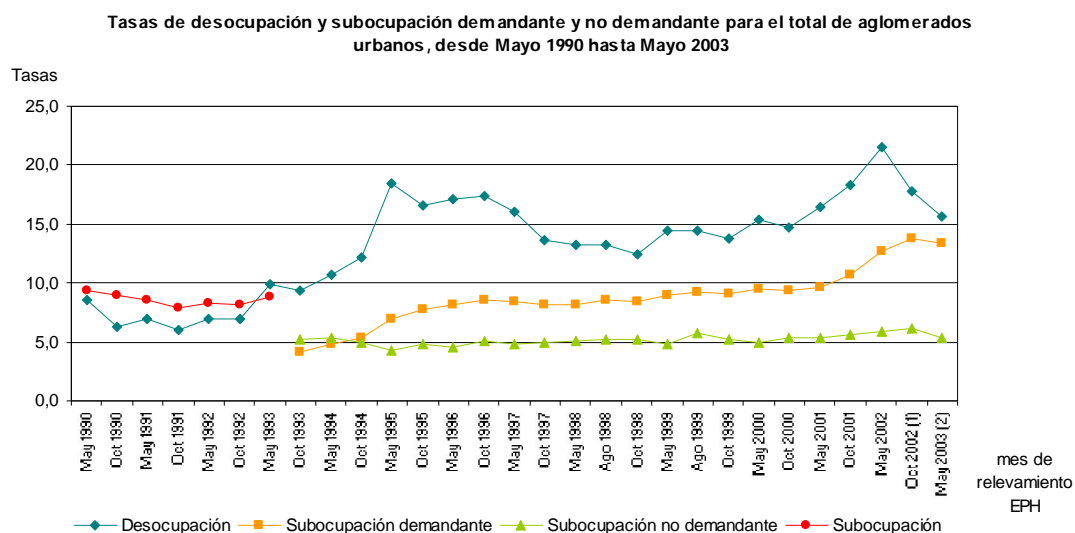
El sistema bancario y financiero basado en la convertibilidad, que tenía por fundamento la presunta dolarización de los depósitos bancarios a



través de un tipo de cambio artificial, no se sostuvo provocando el colapso del sistema.

La tasa de desempleo, que históricamente se hallaba en torno al 6%, a partir de 1994 ascendió al 12,2 y alcanzó a más del 24%. Si se incluye la subocupación, personas que trabajan sólo parcialmente, alcanzó a superar con holgura el tercio de la población activa, según los datos obtenidos en el y graficados en la tabla 1.

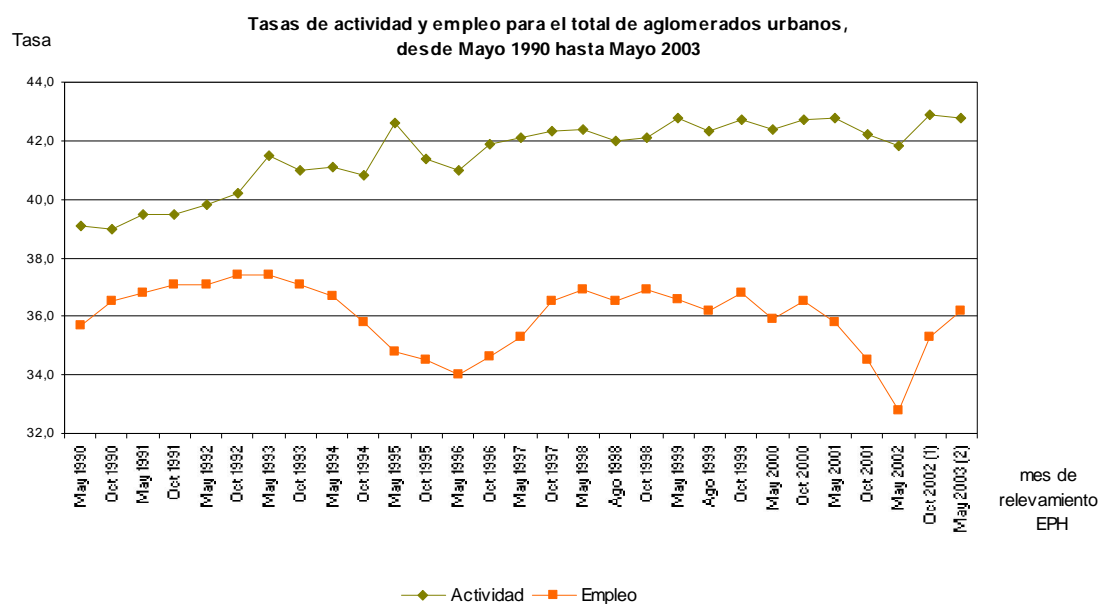
TABLA 1



La crisis económica de fines de la década del '90 en Argentina tiene fuertes impactos en la estructura productiva nacional y en la calificación de la fuerza de trabajo. Por un lado, se produce el cierre de numerosas empresas

industriales, y ello genera el desempleo de trabajadores especializados ocupados en ellas, que en muchos casos se trasladan hacia el sector servicios, como se representa en la tabla 2.

TABLA 2



Por otro lado, se interrumpe el proceso de formación en “artes y oficios”, ya que en dicho período, no existe salida laboral para individuos formados con conocimientos de ese tipo.

La desinversión en materia educativa y el cierre de escuelas de formación técnica, permiten anticipar algunos de los factores que podrían estar en la base de las dificultades que actualmente se encuentran a la hora

de intentar cubrir puestos que requieren un tipo de calificación técnica en oficios.

Las organizaciones y movimientos de desocupados se constituyeron en centros aglutinantes de la población y potenciaron un amplísimo movimiento de protesta, que abarcó a obreros activos y trabajadores estatales y docentes, y fue sumando a productores agropecuarios, comerciantes y pequeños industriales, asambleas barriales, grupos de ahorristas, grupos de profesionales, entre otros.

*Últimos Diez Años. Recuperación Del Estado. Reactivación Del  
Mercado Laboral. Inclusión Social*

Luego de la caída en el default y una sucesión de breves gobiernos que culminaron con la presidencia provisoria de Eduardo Duhalde, resultó finalmente elegido, en un nuevo llamado a elecciones presidenciales, Néstor Kirchner, que asumió, sin haberse superado aún la crisis, en el 2003.

Una de las más importantes iniciativas del nuevo gobierno en el orden político y jurídico fue su firme política de derechos humanos y de inclusión social. El desafío planteado era superar plenamente la crisis económica, volver a un esquema productivo y a un sendero de crecimiento sostenido.

A partir de 2003, la economía argentina registra niveles de crecimiento económico acompañados de altas tasas de ahorro interno, acumulación de reservas internacionales y superávit. Se registró también una intensa

generación de empleo y una recuperación de los salarios reales. Datos representados en la tabla 3.

TABLA 3

Grandes empresas. Puestos de trabajo asalariado por actividad principal de la empresa. Años 2004-2009\*

Actividad principal de la empresa	Puestos de trabajo asalariado					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
<b>Total</b>	<b>536.219</b>	<b>561.995</b>	<b>597.664</b>	<b>644.358</b>	<b>691.857</b>	<b>698.965</b>
Minas y canteras	18.315	23.178	23.672	27.325	29.568	28.913
Industria manufacturera	229.966	247.003	262.281	277.924	290.780	281.977
Alimentos, bebidas y tabaco	107.690	110.974	116.396	122.478	127.287	129.729
Combustibles, químicos y plásticos	41.394	45.967	47.840	48.945	51.685	49.852
Maquinarias, equipos y vehículos	23.441	30.584	37.149	42.851	48.317	44.040
Resto industria	57.441	59.478	60.896	63.650	63.491	58.356
Electricidad, gas y agua	30.300	28.738	29.790	30.617	31.930	35.518
Comunicaciones	56.356	57.832	62.586	63.955	65.493	69.139
Resto actividades (1)	201.282	205.244	219.335	244.537	274.085	283.419

(1) Incluye construcción, comercio, transporte y otros servicios.

**Fuente:** INDEC. Encuesta Nacional a Grandes Empresas (ENGE).

### *Reactivación y crecimiento*

Ciertas medidas de promoción de la actividad privada facilitan el cambio tecnológico de las empresas. Esto repercute primero, en la organización y luego esas innovaciones se trasladan al entorno mayor regional, en aumento del empleo y la demanda de personal calificado, en la búsqueda de especialistas para la gestión de los recursos humanos, y en la necesidad de capacitación para adaptarse a los estándares internacionales de calidad, entre otros factores.

La perspectiva del desarrollo endógeno implica el convencimiento de que el crecimiento no viene desde afuera, sino que depende de la acción de los agentes, proyectándose desde el ámbito local o regional hacia niveles mayores y permitiendo beneficios a la sociedad en relación a sus condiciones de vida, sean éstas materiales, sociales, políticas e incluso culturales (Mazorra, 2005).

El logro de mejoras en la calidad de vida de la población se produce como consecuencia de la utilización del potencial productivo territorial. El desarrollo endógeno se configura como un fenómeno de carácter absolutamente colectivo, con especial incidencia del tejido institucional en la promoción del cambio tecnológico, motor del crecimiento de toda economía (Mazorra; Filippo; Schleser, 2005).

Los elementos integrantes del entorno territorial son en principio, los recursos naturales, humanos, institucionales y culturales. Éstos deben ser aprovechados en el proceso de crecimiento ya que constituyen el potencial para el desarrollo de la comunidad local.

Los valores que rigen a la sociedad, condicionan los procesos de desarrollo local. La identidad propia y el reconocimiento de la actividad empresarial como un elemento que beneficia a la comunidad, determinan el surgimiento y mantenimiento de la actividad productiva.

La reactivación económica enfrenta a las empresas con la necesidad de recomponer su capacidad instalada para atender a las nuevas demandas y ese fue el propósito de las inversiones en la primera etapa post-convertibilidad. Así, la modernización e incorporación de tecnologías de punta en dicho período es marginal, siendo la modalidad principal de las inversiones, el reacondicionamiento de la maquinaria y equipos productivos existentes, en sectores de la producción industrial que se favorecen con el circuito económico basado en el consumo, producto del aumento del salario directo e indirecto: paritarias y subsidios a empresas de servicios. Corresponde resaltar que la estructura concentrada de la economía, impuesta en los 90 no se reconfiguró todavía y que la opción para el proceso de reindustrialización se hace sobre algunos pocos sectores.

En ese contexto de incipiente reactivación, todos aquellos que pudieran aportar su saber o experiencia para el crecimiento y mejoramiento de la actividad productiva y económico-comercial, empezaban a demandados a participar.

La realidad empresarial estaba cambiando, la convivencia entre grandes empresas internacionales, emprendimientos unipersonales, empresas familiares tradicionales, hacía del tejido empresarial de la ciudad un abanico heterodoxo y rico en variedad de ofertas y de demandas. Cada una de las organizaciones presentes requería diferentes recursos para mantenerse y mejorar el desarrollo de su actividad.

Eran muchos los profesionales que empezaban a ser convocados a desempeñarse en el área laboral en el intento de dar solución a las nuevas dificultades que se presentaban.

Ya no se ponía en cuestión la permanencia de la empresa, sino la actualización de los modos de gestión, la sucesión de segundas o terceras generaciones, la profesionalización de los procesos, la implementación de políticas empresariales planificadas a mediano y largo plazo, la modernización tecnológica, la incorporación de personal capacitado en el uso de las nuevas tecnologías.

En un entorno más estable, los objetivos de las organizaciones pueden orientarse a mejorar la calidad, a aumentar la rentabilidad mejorando

los procesos internos. Comienzan entonces a tener lugares cada vez más importantes profesionales como los administradores, los contadores, los licenciados en marketing, y todos aquellos que se ocupen de la gestión de los RRHH, ya que se empieza a valorar a los trabajadores como una de los activos fundamentales de las organizaciones.

El psicólogo laboral comienza a ser reconocido por sus aportes a las empresas como asesor, y no solo trabajando a su servicio, sino velando por la salud psíquica de los empleados, como objetivo principal, para luego trasladar esos resultados en aumento de la productividad y ganancias.

### *Capacitación y Formación de Recursos Humanos*

La acumulación de capital humano, incluye la suma de capacidades que tienen influencia sobre la producción y que están incorporadas a los individuos o a las colectividades y constituye uno de los factores determinantes del crecimiento.

Las políticas educativas son adecuadas en tanto van en línea con las necesidades que tiene la región de contar con un mercado de recursos humanos calificados que le permita, en todo momento y cuando la demanda lo requiera, ampliar la producción y mejorar. Incentivo a carreras técnicas, ayudas y becas de estudio, valorización de la especialización profesional, acceso masivo de los estudiantes a los recursos informáticos básico, oferta educativa variada, moderna y de calidad, inversión en I +D, son políticas



educativas orientadas a incrementar la empleabilidad de la población económicamente activa (PEA), ya que están en consonancia con lo demandado por las empresas y se orientan para poner en valor la innovación tecnológica indispensable en el contexto de alta competitividad al que las empresas y los trabajadores se enfrentan.

En línea con las propuestas de Arrow en relación al aprendizaje en la práctica (*learning by doing*), cuando los individuos producen bienes, inevitablemente piensan en formas de mejorar los procesos de producción. Así, la acumulación de conocimientos y la generación de innovaciones tienen lugar no solo como un esfuerzo deliberado, sino también como un efecto colateral de la actividad económica convencional. El aprendizaje en el puesto de trabajo puede dar lugar a un aumento de la productividad que se difunde luego al resto de la economía. Esta situación es más factible de producirse en contextos con bajos niveles de desocupación, con empresas interesadas y capaces de invertir en desarrollos tecnológicos, técnicos y de gestión.

El proceso de reindustrialización en la Argentina no se produjo automáticamente. Conviven en la empresa, el técnico, el profesional y el idóneo que fue quien la mantuvo, adaptando máquinas para que siguieran produciendo. Es importante la convivencia de todos los trabajadores en un proceso de reactivación industrial que tiene características propias.

Se producen interacciones dinámicas entre el progreso tecnológico, la capacitación y formación del capital humano, y la productividad del trabajo. Los trabajadores más formados son también los más flexibles y los que están en mejores condiciones para adaptarse al cambio tecnológico.

La disponibilidad de los recursos humanos calificados, demandados por las empresas, es un factor que contribuye a elevar la competitividad en aquellas ramas de actividad industrial con alto potencial de crecimiento económico.

La búsqueda y selección del capital humano se hace cada vez más complejo. La necesidad creciente de personal con una determinada calificación profesional, así como con ciertas competencias personales (ganas de trabajar, capacidad de aprendizaje y sentido común, capacidad de aprendizaje y baja conflictividad, capacidad proactiva, responsabilidad, compromiso con la tarea y la empresa), generan que los procesos de reclutamiento y selección sean planificados y gestionados por profesionales capacitados específicamente en estas tareas.

La demanda de la profesionalización de los procesos de selección está en relación con ciertas dificultades que surgen a la hora de satisfacer la demanda creciente de personal calificado proveniente de las empresas en expansión. (Ver Demanda Laboral Insatisfecha). Muchos trabajadores especializados ocupados en otras actividades de menor calificación, más

otros que permanecieron desempleados en los años '90, se vuelcan nuevamente al mercado de trabajo. Pero, en su gran mayoría la desactualización en el uso de las nuevas tecnologías hace necesario, en el mejor de los casos, la implementación de planes de capacitación constante de los Recursos Humanos disponible. Con las particularidades que estos procesos presentan, tanto para el empresario que los lleva a cabo, como para los usuarios a quienes van destinados.

Sin ser este el tema del presente trabajo, cabe destacar la importancia del psicólogo laboral en la planificación, implementación y evaluación de procesos de capacitación en las empresas. Demanda creciente, dada las particularidades analizadas hasta ahora.

El psicólogo laboral ve incrementada su demanda en las empresas, a la par que éstas inician los procesos de modernización e innovación esperables en épocas de prosperidad económica, respaldadas en políticas de fomento a la industria y producción local de bienes y servicios. Su participación incluye, además de su participación en los procesos de selección, la capacidad para facilitar la adaptación de los nuevos cambios a las antiguas estructuras, sensibilizar a la planta permanente en la incorporación de nuevo personal con características y conocimientos diferentes. En esta etapa, algunas de las empresas familiares más tradicionales, atraviesan también procesos de sucesión y continuidad,

incrementando la dificultad en la adaptación de todos los actores participantes.

La modernización, la competitividad, la implementación de nuevas tecnologías y el recambio generacional en la gestión, entre otros, son factores de crisis para las empresas, para los cuales los psicólogos, no solo están llamados a intervenir para minimizar sus impactos, sino también para prevenir y anticipar sus consecuencias.

#### *Demanda Laboral Insatisfecha*

Desde junio del 2005 el INDEC publica un informe de prensa trimestral sobre la demanda laboral insatisfecha.

Se define la demanda laboral insatisfecha como la ausencia de oferta idónea de trabajadores para responder a un requerimiento específico por parte de las empresas, organismos públicos, o cualquier otra organización que actúe como demandante de sus servicios; expresada mediante avisos en los diarios o internet, carteles en la vía pública, búsquedas de boca en boca, etc.

La información para este indicador se obtiene de la muestra de empresas utilizada en la encuesta del Índice de Salarios; su cobertura es nacional y proviene de un diseño muestral estratificado.

A partir del comunicado de prensa de septiembre de 2012 con datos del segundo trimestre de 2012, el indicador de demanda laboral insatisfecha

se obtiene de una nueva muestra de empresas diseñada para el indicador índice de salarios, base abril de 2012=100.

Según este informe, para el tercer trimestre de 2012, el 33,0% de las empresas encuestadas realizó búsquedas de personal durante este periodo; y sobre el total de empresas que realizaron búsquedas de personal, el 7,3% no logró cubrir al menos uno de los puestos de trabajo requeridos.

Ø Demanda Laboral Insatisfecha por calificación ocupacional requerida:

Del total del personal buscado y no cubierto corresponde: 32,3% a una calificación operativa; 25,3% a una calificación técnica y 42,4% a una calificación profesional.

Ø Demanda Laboral Insatisfecha por experiencia requerida:

el 23,5% del personal buscado que no pudo cubrirse, no tenía requerimientos de experiencia laboral previa, el 28,6% debía tener entre 1 y 2 años de experiencia, el 25,3% entre 3 y 5 años de experiencia y que el 22,6% de los casos se requiere más de 5 años de experiencia laboral.

De los datos anteriormente expresados se puede determinar que en las búsquedas especializadas, llevadas a cabo actualmente por las empresas con la intención de cubrir ciertos puestos específicos, las variables como la edad y la experiencia previa no son ya determinantes de la exclusión de un gran sector de la sociedad, que en otras épocas quedaba

completamente excluida del mercado laboral, ya sea por demasiada edad, poca edad o falta de experiencia.

### En Mar del Plata

Las empresas pequeñas y medianas, concentran la mayor parte de la producción y el empleo de la zona.

Según datos del Censo Nacional Económico del año 2005 estas empresas representan el 20% de los locales de la región, generando el 61% del empleo.

Con la recuperación de la economía argentina a partir de 2001, se inicia un proceso de crecimiento económico, que en el caso de las PyMEs de la región, se evidencia a través de un aumento promedio en las ventas entre 2005 y 2006 del 23% y del 19% en la cantidad de ocupados.

No solo la innovación tecnológica es uno de los progresos vividos por las empresas locales. La posibilidad de exportar sus productos a países del MERCOSUR o a otros con los cuales el estado ha establecido convenios exige la certificación en calidad, obligando a las empresas a estandarizar sus procesos tanto de producción como de comercialización, requiriendo para ello personal calificado en estándares y en control de calidad. O bien efectuando capacitaciones internas con el objetivo de aumentar el capital humano.

Cuando una firma pasa de realizar controles internos exclusivamente, a certificar la calidad de sus productos siguiendo normas de carácter internacional, toda la operatoria habitual de la empresa se modifica, no quedando al margen las capacidades requeridas en relación con los recursos humanos. Esto significa que los procesos de certificación de calidad son generadores de una importante innovación en procesos, que inevitablemente conduce a modificar las habilidades demandadas por la empresa a los trabajadores.

En este sentido, son importantes las competencias con que cuentan las personas, las cuales no solamente se adquieren a través de la educación, sino que dependen también de la experiencia y el aprendizaje que los individuos hacen en situaciones concretas de trabajo.

Estudios llevados a cabo entre Pymes industriales de la región indican dificultades en la cobertura de los puestos de trabajo requeridos, ya que en muchos casos no se logra cubrir la demanda técnica con la oferta laboral propuesta por la región. Por lo tanto, ante la falta de mano de obra, se realizan búsquedas de personal en otras ciudades y centros productivos. (OrPyME, 2011)

Se observan restricciones derivadas de la falta de personal calificado de acuerdo a las necesidades del sector productivo. Es decir, en el entorno

no se encuentran disponibles los recursos humanos necesarios para llevar a cabo con éxito procesos de cambio tecnológico.

En la mayoría de los casos, los puestos en los que existe una mayor dificultad en la búsqueda, son de carácter técnico y la causa de ello radica principalmente en la destrucción del sector industrial operado en Argentina durante la década del '90.

Los datos investigados confirman que el 75% de las PyMEs dedicadas a actividades con alto potencial de crecimiento económico sufren la falta de mano de obra calificada (OrPyME, 2011).

Las estrategias adoptadas por las PyMEs para hacer frente a esta restricción, son variadas y abarcan desde la subcontratación de parte del proceso productivo, hasta la incorporación de personal joven con menores conocimientos que los requeridos para formarlos al interior de las empresas.

En términos de competencias, dada la situación actual de la baja calificación técnica de los Recursos Humanos disponibles en la región, lo que se valora al momento de evaluar postulantes y determinar su incorporación es la capacidad para adquirir rápidamente nuevos conocimientos, la flexibilidad para adaptarse a entornos y exigencias cambiantes, la habilidad para la toma de decisiones dentro de su nivel de incumbencia, la pro actividad, el compromiso, la capacidad para trabajar en equipo, la autonomía e



independencia, la habilidad para motivar a la gente, la creatividad; la capacidad de planificación y resolución de problemas.

*"Al momento de incorporar personal, la empresa X demanda a los trabajadores, conocimientos específicos de acuerdo al puesto a cubrir, y experiencia en la tarea. Sin embargo, luego de resultados no satisfactorios con personal seleccionado bajo tales parámetros, en las nuevas contrataciones, la firma prioriza características personales de los trabajadores que les permiten desempeñarse satisfactoriamente en tareas diversas, como por ejemplo: sentido común y ganas de trabajar."*

Este ejemplo, extraído de un estudio sobre procesos de innovación en Pymes de la región, (OrPyME, 2011) muestra cómo las empresas están demandando modificaciones en sus procesos de selección e incorporación de personal. Ya que, actualmente los conocimientos técnicos específicos, si bien siguen siendo importantes, están dentro de un conjunto mayor de competencias de los sujetos entre las cuales se exigen características de personalidad (personalidad laboral), que solo pueden ser evaluadas por profesionales capacitados en el conocimiento de la conducta y dotados de las herramientas necesarias para su medición y predicción, teniendo en cuenta la relación con un entorno previamente analizado a la luz de los procesos vinculares y las potenciales adecuaciones o inadecuaciones entre empresa y empleado.

## CAPITULO 5

### Presentación y Análisis de los Datos.

En el marco de la investigación sobre la participación del psicólogo en los procesos de reclutamiento y selección durante los últimos 27 años, se efectuaron una serie de entrevistas a diferentes sujetos involucrados en el tema.

Utilizando el formato de entrevista semidirigida se intentó conocer las experiencias profesionales y personales tanto de empresarios como de psicólogos en relación a la realización, demanda, participación y resultados de los procesos de incorporación de personal. Reconociendo siempre los atravesamientos políticos y económicos que afectaron en gran medida la realidad social y empresarial del país, y fundamentalmente de la ciudad de Mar del Plata.

#### *Descripción de la Muestra*

##### *Empresarios locales.*

Los 3 sujetos entrevistados responden a la categoría de empresarios unipersonales, que en la década del '80 por diferentes razones decidieron realizar un emprendimiento comercial de manera autónoma en su objetivo de abandonar el trabajo en relación de dependencia, en su gran mayoría.

Sujeto N°1.

Actualmente tiene 65 años, está casado y tiene 3 hijas. Es médico, especialista en tercera edad, y su empresa privada es un geriátrico, inaugurado a mediados del año 1984.

En estos momentos está orientado exclusivamente a la supervisión clínica, ya que una de sus hijas se encarga de la dirección y administración general. Su mujer colabora esporádicamente y otra de las hijas, Abogada, se encarga exclusivamente de los asuntos legales del geriátrico.

Sujeto N° 2.

Dueño de una de las pocas empresas de la ciudad que comercializa insumos para gastronomía. Inició la empresa en 1982, como representante local de una distribuidora de Buenos Aires. En dos años se estableció como distribuidor directo. El inicio fue en el garaje de su propia casa y actualmente posee un gran local, ubicado en el macro centro de la ciudad, con amplio depósito, salón de venta y oficinas.

En los inicios, la colaboración de su esposa fue altamente significativa. Actualmente la empresa está en manos de sus dos hijos, y tanto él como su esposa realizan ciertas actividades, muy puntuales y específicas.

Sujeto N° 3.

Tiene 52 años, está casado y tiene dos hijos estudiantes universitarios. Se inició muy joven, en el año 1986 con la venta puerta a puerta de blanco y mantelería. Actualmente su empresa consta de un salón de venta, ubicado en una propiedad propia, con un depósito, dos camionetas, ocho empleados: tres vendedores externos, dos cobradores, un supervisor de ventas y dos administrativas. Ha logrado ampliar los rubros que comercializa incluyendo, mueblería y electrodomésticos.

*Análisis de las entrevistas.*

En esos primeros años de la década del '80, la dirección y la operatividad recaían sobre este único dueño-fundador, y en algunos momentos puntuales se incorporaba la esposa como colaboradora en ciertas tareas administrativas.

A medida que las demandas empezaban a ser cada vez mayores se reconocía la necesidad de incorporar personal. En los casos relevados, estas primeras incorporaciones estaban destinadas a trabajos de colaboración general, asistente del dueño, y en algunos casos, ventas.

Lo que se desprende de estos primeros años de incipiente crecimiento es que el requerimiento de personal respondía a una necesidad clara de colaboración y ayuda, pero muy poco definida en relación a tareas puntuales y

responsabilidades específicas. Muy similar a la labor diaria del dueño, pero bajo sus órdenes.

Puntualmente dos características resaltan en los casos relevados:

1. La baja especialización del personal contratado.
2. La confianza como requisito fundamental de la selección.

Con respecto al primer punto, se necesitaba personal que tuviera una gran capacidad de trabajo, que fuera capaz de responder a diferentes demandas, y en general que fuera más joven e inexperto que el dueño, ya que estría a su cargo y a su disposición.

En relación al principal requisito, en todas las entrevistas se hizo referencia a la confianza como parámetro fundamental a la hora de incorporar personal. El reclutamiento se basaba en la recomendación de sujetos de confianza que “avalaban” la integridad y desempeño del aspirante.

“A trabajar, yo le puedo a enseñar, pero tiene que ser buena persona”.

Con esta frase, uno de los sujetos entrevistados resume la importancia de los saberes de los postulantes a la hora de seleccionar; saber ser, sobre saber hacer. En dos de los casos, los colaboradores incorporados en esta primera etapa aun continúan en las empresas.

A medida que la empresa fue adquiriendo forma y aumentando en tamaño, tanto de actividad comercial como de niveles de facturación, se

empezaron a presentar nuevas demandas de personal que debían ser cubiertas por sujetos con perfiles más diferenciados, más específicos, más claramente orientados hacia diferentes sectores, ya que el crecimiento de las organizaciones empezaba a reclamar la división de tareas por áreas o sectores con diferentes asignaciones. A su vez el lugar del dueño era cada vez más demandado hacia la gestión, la coordinación, la dirección, fundamentalmente hacia la toma de decisiones.

A partir de estas nuevas demandas, se empieza a incluir la noción de experiencia al momento de incorporar personal. La confianza seguía siendo uno de los principios rectores de la decisión, pero se necesitaba personal que supiera hacer lo que se necesitaba que se hiciera. La experiencia en ventas era una de las competencias más requeridas, si bien la confianza y la recomendación continuaban teniendo un gran peso a la hora de decidir.

Ya no había tanto tiempo para la formación y el acompañamiento, se requería cierto grado de autonomía por parte de los empleados, para que pudieran responder a las necesidades de delegar, que por parte del dueño empezaban a ser cada vez más urgentes.

Si bien el perfil del emprendedor, no se caracteriza por hacer hacer a otros, hay situaciones que reclaman cierto nivel de responsabilidad por parte del empleado, que ya no puede ser cubierta por un joven inexperto con ganas de aprender.

Un tercer momento de incorporación de personal se puede ubicar en el inicio de la década del '90. Pasada la hiperinflación y con los primeros años de la paridad, la economía interna intentaba tener un crecimiento y una estabilidad que alentaba a los pequeños empresarios a ampliar sus recursos humanos.

El desarrollo de las empresas analizadas, en este momento comienza a demandar personal con un nivel medio de conocimientos específicos en diferentes rubros. Los estudiantes de carreras universitarias como Administración de empresas o ciencias económicas son incorporados para las tareas administrativas contables, manejo de cajas, liquidaciones impositivas y de sueldos.

Puntualmente, uno de los empresarios entrevistados ilustra esta etapa en su empresa gráficamente de la siguiente manera:

“los que trabajaban para adentro: administración, caja, deposito, tenían que ser de confianza y con conocimientos. Los que trabajaban para afuera: venta, reparto, debían tener experiencia en la tarea o en el rubro”.



Los procesos de selección comenzaron a cambiar en este periodo. Las competencias buscadas en los futuros empleados ya no podían ser cubiertas, solamente por medio de las recomendaciones de personas conocidas. En la medida en que las búsquedas van siendo más específicas, también se va complejizando el proceso de encontrar el personal adecuado para su satisfacción.

Para mediados de la década del '90, comienza a circular la posibilidad de emular a las grandes empresas en los procesos de reclutamiento. Inicialmente se publican avisos clasificados, con las características del personal que se pretendía contratar. Se recibían los CVs en casillas de correo, y la lectura de los mismos y las entrevistas estaban a cargo del dueño de la empresa y del empleado de mayor antigüedad en el sector para el que se estaba seleccionando. En otros casos también se recurrían a las bolsas de trabajo de organizaciones educativas o empresariales.

En el periodo comprendido entre los años 1996 y 2003, no se producen incorporaciones significativas, ni dignas de mencionar. Algunos de los empresarios entrevistados, se ven obligados a reducir personal hasta los niveles mínimos para poder subsistir, otros mantienen las fuentes de trabajo y garantizan la continuidad de la empresa a costa de asumir grandes deudas.

Un nuevo comienzo se genera en estas empresas, a partir del 2003-4 de la mano de la recuperación de la economía interna, de las políticas de control a



las importaciones, los créditos para la producción interna y el apoyo a los productos nacionales, sumado a un paulatino aumento del poder adquisitivo de la población que reactiva la actividad comercial.

Las empresas que “pasaron la crisis”, relacionan este periodo a un “renacimiento con más fuerza”. Algunos pequeños concursos de acreedores, y la posibilidad nuevamente de créditos bancarios reabre las posibilidades del crecimiento industrial y comercial, y con él la demanda de empleo.

Se pueden reconocer dos hitos importantes en las empresas locales que permiten explicar la creciente demanda que se produce en este periodo, de profesionalizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, buscando profesionales idóneos y capacitados en la planificación y realización de estos, en el intento de lograr la adecuación entre lo requerido por la organización y la oferta de postulantes.

Estos dos factores son:

1. La dificultad para cubrir los puestos requeridos con sujetos con las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias.
2. El cambio generacional en la dirección de las empresas. La sucesión de lo que en su inicio fue una empresa unipersonal, troca en empresa familiar de segunda generación. Profesionales jóvenes, titulados en carreras universitarias y madurados a la luz de las nuevas tecnologías y los nuevos paradigmas de la

gestión, la comercialización, la competencia, reclaman e implementan nuevos modos de pensar y de hacer.

Este es el momento en el que el psicólogo laboral se puede insertar en la organización como consultor externo o dentro del área RRHH, ocupándose, entre otros temas, de los procesos de reclutamiento y selección. Teniendo en cuenta para su desarrollo la gran cantidad de variables, ya mencionadas, que hacen a una adecuada gestión de los recursos humanos. Y demostrando su formación específica a partir de la aplicación del bagaje teórico para la resolución de problemas concretos de sujetos vinculados en situaciones de trabajo.

#### *Profesionales Psicólogos.*

Sujeto N° 1.

Trabajaba como administrativa en un banco mientras terminaba sus estudios en la Escuela de Psicología. Su intención siempre había sido el ámbito clínico, pero frente a una solicitud particular de su entorno laboral, a partir de 1986, comenzó a colaborar en los procesos de selección de personal. Luego de unos años era la encargada de todas las incorporaciones al banco. Paralelamente continuó su desarrollo en el ámbito de la clínica y en 1991 renunció al banco, y se incorporó en el departamento de personal de un supermercado de la ciudad.

A partir de 1999 se dedicó casi exclusivamente a la atención de paciente en su consultorio privado

A partir del año 2003 volvió a participar en procesos de reclutamiento y selección, puntualmente para una gran librería de la ciudad, solo para personal temporario, en carácter de asesoría externa.

Sujeto N°2.

Inicio sus estudios en Psicología durante los años previos al cierre de la Facultad en 1976. Por este motivo se vio obligado a interrumpir sus estudios y mudarse de la ciudad. Se recibió de periodista y retornó a la ciudad para finalizar sus estudios iniciales de psicología.

Sus primeras intervenciones en los procesos de reclutamiento y selección fueron para la revista en la que trabajaba. Pero el ejercicio de la psicología laboral nunca ocupó un lugar preponderante en su desarrollo profesional.

Durante los años 90, y habiendo cerrado la revista para la que trabajaba, se orientó hacia el ámbito institucional, desempeñándose en sindicatos y organizaciones barriales dictando talleres y diferentes cursos.

Si bien no efectuó procesos formales de reclutamiento y selección, utilizó sus conocimientos y experiencia para la conformación de grupos de trabajo y equipos interdisciplinarios para distintas organizaciones.

Sujeto N°3.

Obteniendo su titulación a principios de la década de los años 90, fue rápidamente convocado por dos empresarios amigos de la familia para colaborar con ellos en los procesos de incorporación de personal temporario para la época estival.

En un caso se encargó de los recursos humanos de un emprendimiento gastronómico ubicado en un sector de playa, y por otro lado colaboró en el reclutamiento de personal para el mantenimiento de un camping y balneario.

Mantuvo este compromiso laboral desde la temporada del año 1991 hasta la del 2002, intercalándolo con su desarrollo en el ámbito clínico.

Actualmente participa en diferentes procesos a modo de consultor externo.

#### *Análisis de las entrevistas.*

Los tres sujetos relatan su experiencia en el ámbito laboral durante la segunda mitad de la década del '80, y específicamente en relación a los procesos de selección de personal, como algo aleatorio y casi fortuito que se generó a partir de una demanda puntual de un empresario amigo de la familia o de sus jefes, ya que se encontraban trabajando en rubros distintos a la psicología en su periodo de estudiantes.

En un caso, mientras terminaba sus estudios trabaja en un banco desempeñando tareas administrativas, y una vez obtenido el título se le ofreció intervenir y colaborar con el responsable de personal, que no era psicólogo, en la realización de evaluaciones para los postulantes.

Inicialmente lo demandado era, según el relato de uno de los entrevistados: “la administración de técnicas que permitieran contratar a alguien que trabajara bien y no causara problemas”.

El método más utilizado para reclutar personal con bajos niveles de especialización, era los clasificados en los diarios locales. La respuesta era bastante masiva y la dificultad en la elección estaba dada por la gran cantidad de postulantes que se evaluaban adecuados para cubrir los puestos.

Para la cobertura de puestos jerárquicos o que requería un alto nivel de capacitación formal, o que tendrían el manejo de información sensible para la organización, el ingreso generalmente respondía a un candidato recomendado por alguien conocido.

Para los primeros casos, la opinión del psicólogo consultado y su recomendación eran tenidas muy en cuenta, mientras que en el segundo caso, la gran mayoría de las veces ni siquiera entrevistaban al postulante recomendado.

La opinión de quienes debían tomar las decisiones, demostraba que la importancia del informe del profesional no estaba reconocida en sí misma, sino que su validez dependía del tipo de puesto a cubrir. La tarea de la evaluación psicodiagnóstica era percibida por el entorno de la organización como una predicción casi mágica y misteriosa, depositada única y exclusivamente en la persona de quien la realizara.

Los dos entrevistados que cuentan sus experiencias, en selección de personal para una empresa de la que formaban parte como personal contratado, resaltan la desconfianza que generaba su actividad en el entorno de sus propios compañeros. Se ilustra esta descripción en el siguiente relato: “tenía un compañero que después de muchos años me dijo que no quería tener contacto con mí porque tenía miedo que descubriera que era homosexual, se lo dijera al jefe y lo despidieran”.

Uno de los psicólogos que recuerda su paso por los procesos de reclutamiento y selección, relata la dificultad que se le presentaba a la hora de querer supervisar su trabajo. Contaba con la posibilidad de acudir a psicólogos expertos en la administración de técnicas, pero en contextos de evaluaciones clínicas. Relata una sensación de soledad en la práctica y de aprendizaje a partir de sus propios errores.

Durante largos periodos, en la década del '90, ninguno de los profesionales entrevistados se mantuvo en el área de la psicología laboral. Ya

sea por falta de demanda o por deseo propio, el consultorio clínico fue el ámbito elegido para continuar con el desarrollo de su profesión.

En el transcurso de los últimos años, han vuelto a realizar algunas intervenciones en procesos de reclutamiento y selección de personal, muy puntualmente y en carácter de consultores externos.

La opinión compartida reconoce que la metodología, esencialmente no ha sufrido grandes cambios, exceptuando la utilización de la tecnología para el reclutamiento y los avisos por páginas de Internet de búsqueda de empleos.

A lo que se le reconoce un gran cambio es a las características generales de los postulantes que acuden actualmente a intentar cubrir un puesto. Si bien en ciertos momentos del año y para cubrir ciertos puestos de baja calificación la oferta es similarmente alta a la de otras épocas, hay ciertas conductas que han variado mucho. El comportamiento de quien busca trabajo es despreocupado, informal. La impuntualidad, la irresponsabilidad, hasta en algunos casos la falta de respeto y la desvalorización de la situación, hacen sumamente difícil encontrar los RRHH requeridos por algunas empresas. Por otro lado, la baja calificación, la falta de capacitación y la inexperticia dificultan aun más esta tarea.

### *Interpretación de los Datos*

El recorrido realizado durante esta investigación permite concluir que el efecto de las políticas económicas y sociales que se dispusieron desde los distintos gobiernos que se sucedieron en la época analizada, repercuten de manera directa en la vida de los sujetos, en sus trabajos, y es posible rastrear esas consecuencias a partir de diferentes miradas de la realidad social del país, de la ciudad, y en este caso en particular, de un determinado sector de la sociedad conformado por los psicólogos que han decidido orientar su desarrollo profesional al ámbito de la psicología laboral.

Para sintetizar lo expuesto se tomaran como referencia tres factores, que entre muchos otros, a modo de ejemplo se pueden reconocer como hitos que alteraron de manera definitiva la realidad y la interacción de los actores que intervienen en los procesos de reclutamiento, selección e incorporación de personal; estos son: los empresarios, los postulantes y los psicólogos.

#### *1985. Ley de Ejercicio Profesional del Psicólogo*

El respaldo legal que se le otorga a una práctica profesional a partir del reconocimiento de sus incumbencias, alcances y características que la identifican, tiene un doble efecto.

Sobre los propios profesionales ejerce una influencia directa, ya que obtienen el aval legal para el desempeño de prácticas que, en algunos casos ya



realizaban y en otros deben intentar recuperar. Por lo tanto se puede y debe iniciar un camino hacia el posicionamiento de la disciplina, en ciertos lugares, que por haberse descuidado fueron ocupados por otros profesionales.

La administración y gestión de RRHH es, entre otros, un claro ejemplo de lo relatado. Desde contadores hasta licenciados en marketing, pasando por secretarías y administrativos, se adentraban en el mundo de la evaluación psicotécnica. Careciendo no solo de formación específica en relación al proceso, sino también mal adaptando y mal usando técnicas de estricto manejo en su administración y análisis de resultados. Para las cuales el psicólogo está formalmente habilitado.

El otro efecto que se puede reconocer es el que ejerce sobre el resto de la población, como receptores y usuarios directos de la práctica reglamentada. En este caso el desafío es el de lograr el reconocimiento justo y real acorde a las competencias profesionales de los Licenciados en Psicología. Por un lado logrando diferenciarse de otros profesionales con los que fácilmente e históricamente se los suele confundir, psicoanalistas, psiquiatras; y por otro haciendo un ejercicio transparente de la profesión que evite las representaciones erróneas en relación a sus métodos y resultados.

*Década del '90. Flexibilización laboral. Des inversión en educación*

La flexibilidad laboral expresa una de las modificaciones en el funcionamiento del mercado laboral, producto de la reestructuración capitalista posterior a la crisis de fines de los años setenta.

En Argentina permitió el disciplinamiento de los trabajadores ante la posibilidad de ser fácilmente sustituidos, bajo un contexto de alto desempleo.

Flexibilización y precariedad aparecen como la cara más visible de los efectos de la reestructuración económica en el mercado laboral. El empleo ya no significa estabilidad, protección y previsibilidad sino que las relaciones laborales se caracterizan por la variabilidad de las remuneraciones y por la incertidumbre acerca de la duración de la ocupación, tanto en términos contractuales como de la extensión de la jornada de trabajo.

En relación a la educación como política de Estado, se vio afectada también, por el auge privatizador. Por lo tanto la des inversión en educación pública estaba avalada en una visión de ésta como gasto publico "recortable". El intento de transferir las instituciones educativas a manos privadas fue duramente resistido por amplios sectores de la población, que logaron mantener la gratuidad de las instituciones con el elevado costo de una profunda pérdida de la calidad en todos los niveles.

*2003-2012. Límite a las Importaciones. Reactivación del Mercado Interno*

El ingreso de productos importados a muy bajo costo había desmantelado el entramado industrial y productivo, por la imposibilidad del empresario local de competir, aun disminuyendo casi al máximo los índices de ganancia. El control a las importaciones permitió la reactivación de la producción a nivel nacional. Sumado al incremento de la demanda favorecido por la reducción de los índices de desocupación, la apertura de paritarias y la reubicación del Estado como regulador de las relaciones del mercado.

La reactivación económica y productiva requiere personal capacitado y actualizado, capaz de responder a las nuevas demandas laborales del nuevo entorno altamente competitivo, cambiante y tecnologizado.

## *Resumen*

Del entrecruzamiento de estos tres factores, entre muchos otros, se desprende una realidad que se puede describir de la siguiente manera:

1. Largos periodos con altos niveles de desocupación y baja calificación de la mano de obra futura.

2. Claras dificultades para responder al incremento de la demanda de personal calificado.

3. Profesionales psicólogos reconocidos con habilitación legal y formación específica para la práctica de la psicología laboral y la selección de personal.

En este entorno, en general, el psicólogo laboral tiene mucho que aportar en la demanda de su rol como agente de cambio y de salud. Colaborando en el logro y mantenimiento de relaciones laborales saludables para el empleado y productivas para el empleador.

En particular, en su inclusión en los procesos de selección de personal, por su capacitación para la planificación, administración y evaluación del mismo. Entendiendo la incorporación de personal como un intento de poner en conexión una necesidad y una oportunidad. Contando con la formación en la administración y evaluación de las técnicas necesarias, y reconociendo la complejidad de la adecuación trabajador-trabajo, en función de la variables intervinientes y del aspecto dinámico de su interrelación.

## CAPITULO 6

### CONCLUSIONES

El recorrido llevado a cabo a partir de la investigación histórica, y el relevamiento de las experiencias de empresarios y profesionales, permite pensar que la disciplina de la psicología laboral en general, y la intervención del psicólogo en procesos de reclutamiento y selección ha ido variando a lo largo de los últimos 27 años.

Como efecto de las diferentes políticas económicas y sociales y del peso de todos los factores intervinientes en cada época, el mercado laboral, la demanda empresarial y el rol del psicólogo han atravesado distintos momentos.

Con el incipiente desarrollo empresarial de la década del '80 y la re apertura de la carrera en la ciudad de Mar del Plata, los psicólogos empiezan a posicionarse en la sociedad. Pero en lo referente al ámbito laboral, el desconocimiento y la novedosa incorporación del psicólogo generaba desconfianza y temor.

La representación del profesional estaba socialmente identificada al clínico de consultorio, rodeado de misterio y desconocimiento que, trasladado al área del trabajo dificultaba mucho su incorporación.

Por otro lado la demanda de personal era cubierta por medios informales que satisfacían al empresario, con la confianza como factor decisivo.

Los profesionales, a su vez veían limitadas sus posibilidades de obtener capacitaciones específicas en el ámbito laboral. Y muchas más dificultades encontraban a la hora de intentar supervisar sus trabajos con profesionales expertos o experimentados.

En este contexto, la demanda era escasa y la capacitación poco accesible, por lo que el ámbito laboral se presentaba como un desafío interesante solo para unos pocos profesionales recientemente recibidos.

La última década del siglo XX, se podría definir como la época de mayor desarrollo de los Recursos Humanos. La popularidad alcanzada por el concepto y la poca definición de su adecuado modo de gestión, generó que un gran número de profesionales de disciplinas distintas a la psicología se orientara hacia esta nueva manera de relacionarse con los trabajadores, tanto efectivos como potenciales.

La creación de departamento de RRHH en grandes y medianas empresas, imitando los modelos extranjeros, acercados por los procesos de globalización, abrió la demanda a quienes pudieran entender y llevar adelante esta nueva manera de pensar el trabajo.

La psicología local aun no contaba con un gran desarrollo en el área laboral como para dar respuesta a esta demanda y los lugares fueron ocupados por otros profesionales.

Aquellos que lograron insertarse en esta nueva realidad del mercado laboral, iniciaron su desarrollo profesional enfrentando una representación social adversa y resistente, ya que se los ubicaba siempre en los procesos de reducción de personal y despidos, efecto de las políticas neoliberales de la década del '90.

El auge de los RRHH facilitó en esta época, el acceso a la formación y capacitación que tanto escaseaba 10 años antes.

Actualmente se observa, de parte de los empresarios que lo hacen, una demanda más legítima hacia la profesionalización de la gestión de los RRHH. Entendiéndolos no ya solamente como la manera mas rápida y económica de obtener los máximos beneficios, sino como un capital valioso y fundamental de la organización. Que requiere de políticas específicas de gestión y desarrollo, de cuidados procesos de selección para maximizar la adecuación empleado-puesto para colaborar en la satisfacción mutua; que exige capacitaciones constantes que permitan la actualización del personal existente, entendiéndola como una inversión y reconociendo los beneficios de la estabilidad y la permanencia evitando la rotación, entre muchos otros factores.

Esta realidad se presenta ante los psicólogos que quieran desarrollarse en el área laboral, con amplios y variados recursos de capacitación y formación, de calidad. Con profesionales estudiosos y expertos en todo lo relacionado al nuevo mundo del trabajo. Centrando la mirada en la prevención, en la salud y

en el mejoramiento de las relaciones entre el trabajador y el trabajo, en todas sus formas.



## BIBLIOGRAFIA

*ALBAJARI, V. y MANES, S. (2005). La evaluación psicológica en selección de personal.* Buenos Aires: Paidós.

*ALLES, Martha. (2006). Dirección estratégica de RR.HH.* Buenos Aires Granica.

*ALLES, Martha. (2008). Diccionario de Preguntas. Gestión por competencias.* Buenos Aires Granica

BESSEYRE des HORTS,C.H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.* Madrid. Deusto

*BOUSSY, R.(2010) "La empresa actual".* Buenos Aires. Lugar

*CHIAVENATO, (1995). Administración de RRHH. Mc. Graw Hill.*

*DEJOURS, C: (1998) El Factor Humano.* Buenos Aires. Lumen,

DE PABLO, J.C. (2010) *Doscientos años de economía argentina.* Buenos Aires. Ediciones B.

FERNANDEZ, A. (1997) *Flexibilización laboral y crisis del sindicalismo.* Buenos aires. Espacio.

*GARCÍA J.M. (2003). Qué es la psicología del trabajo.* Madrid. Biblioteca Nueva.

HOPENHAYN, M. (1998) *Integración o desintegración social en el mundo del siglo XXI.* Bueno Aires. Espacio.

JAFFE, D. (1995). *Trabajar con los seres queridos.* Buenos Aires. El

ateneo.

*RICHINO, S. (1996) Selección de personal., Bs. As. Paidós*

*ROMERO, L.A. (2001) Breve historia contemporánea de la Argentina: 1916/1999. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.*

*SCHLEMENSON, A. (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional. Bueno Aires. Paidos.*

*SCHLEMENSON, A. (1993). Análisis Organizacional y empresa unipersonal. Bueno Aires. Paidos.*

*SERRA, R. y KASTIKA, E, (1994). Re-estructurando empresas. Buenos Aires. Ediciones Macchi.*

*SVAMPA, M. (2005). La sociedad excluyente. - Tauros.*