

**Borsa, Josefina**

---

**El rol del psicólogo en los  
procesos de selección. La  
experiencia en el área de  
recursos humanos en una  
empresa privada de Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de  
grado de Licenciada en Psicología**

Directora: Genesio, Gloria

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA**  

---

*Universidad Jesuita*

**Facultad de Ciencias de la Salud  
Licenciatura en psicología**

**Trabajo Integrador Final**

**Proyecto de Sistematización de Prácticas**

*El rol del psicólogo en los procesos de selección. La experiencia en el área  
de recursos humanos en una empresa privada de Córdoba*

**Docente Tutor:** Gloria Genesisio

**Alumna:** Josefina Borsa

2024

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, Oscar y Mariela, quienes son y fueron mi gran sostén durante toda mi carrera y estuvieron siempre apoyándome.*

*A mi pareja, José, por apoyarme y acompañarme a lo largo de toda mi carrera.*

*A mis amigas de toda la vida, que transitaron conmigo este camino, siempre apoyando y acompañando en todo momento.*

*A mi Abuela, quien fue mi gran apoyo toda mi vida y lo sigue siendo a pesar de no tenerla físicamente.*

*A Ivana y Gloria quienes me acompañaron a lo largo de toda mi experiencia de prácticas, por su apoyo, enseñanza y contención.*

*A Luis y Carolina, por su enseñanza, dedicación y apoyo, que hicieron una hermosa experiencia de prácticas.*

*A mis amigas de la facu, que sin su acompañamiento y comprensión en cada momento esto no hubiera sido posible.*

## INDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTO DE PRÁCTICA</b> .....	<b>8</b>
	I. HISTORIA DEL CAMPO .....	9
	2.2 EL ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL .....	10
<b>3.</b>	<b>CONTEXTO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>13</b>
	I. ORGANIGRAMA:.....	17
<b>4.</b>	<b>EJE DE SISTEMATIZACIÓN</b> .....	<b>19</b>
<b>5.</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>21</b>
	I. OBJETIVOS GENERALES.....	22
	II. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	22
<b>6.</b>	<b>PERSPECTIVA TEORICA</b> .....	<b>23</b>
	I. EL ROL DEL PSICOLOGO LABORAL – ORGANIZACIONAL .....	24
	II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL .....	25
	III. NUEVAS FORMAS DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	28
	IV. LA ENTREVISTA .....	29
	V. MODALIDADES Y HERRAMIENTAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	30
<b>7.</b>	<b>MODALIDAD DE TRABAJO</b> .....	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA</b> .....	<b>38</b>
	I. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO .....	39
	II. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA .....	47

II.I. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE BUSQUEDA EXTERNA DE PERSONAL POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	49
II.II EL ROL DEL PSICOLOGO COMO MIEMBRO DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS .....	52
II.III DIFICULTADES Y DESAFIOS DEL ROL DEL PSICOLOGO ANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	57
<b>9. CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>62</b>
<b>10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>67</b>

## **1. INTRODUCCIÓN**

Aquí comienza mi Trabajo Integración Final de la carrera de psicología. El mismo se aborda desde una perspectiva Laboral Organizacional, dentro de la carrera de Licenciatura en Psicología de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Católica de Córdoba. Las Prácticas Profesionales Supervisadas se realizarán dentro de una empresa privada, situada en la ciudad de Córdoba entre los meses de Mayo a Noviembre del año 2022. Mis experiencias fueron llevadas a cabo dentro del área de recursos humanos realizando y siendo parte como observador participante de diferentes procesos de selección de personal tanto interna como externa a la institución.

Es debido a ello que mi eje de sistematización es el siguiente: “El rol del psicólogo en los procesos de selección. La experiencia en el área de recursos humanos en una empresa privada de la provincia de Córdoba” en donde el objetivo del trabajo es poder describir los procesos de búsqueda de personal, analizar el rol del psicólogo en las mismas y por ende poder identificar las limitaciones y desafíos que tiene que atravesar el psicólogo laboral en los procesos de selección externa llevados a cabo dentro de una empresa privada.

El trabajo se organiza en diversos apartados. Inicio con el contexto de práctica, donde abordo la conceptualización y contextualización de la Psicología Laboral Organizacional. A continuación, presento el contexto institucional, introduciendo la institución de práctica, que en este caso es una empresa de índole privada que se dedica a la venta de artículos deportivos. Posteriormente, me adentro en el eje de sistematización y los objetivos generales y específicos del trabajo. Luego, desarrollo la perspectiva teórica, donde expongo los conceptos centrales utilizados para analizar la experiencia.



Finalmente, describo la modalidad de trabajo, detallando las intervenciones realizadas y abordando las cuestiones éticas pertinentes.

## **2. CONTEXTO DE PRÁCTICA**

## I. HISTORIA DEL CAMPO

Como primer punto es fundamental poder dar cuenta de cómo surge la psicología organizacional, la misma emerge a finales del siglo XIX por un grupo de disidentes teóricos con enfoque en el humanismo, y como parte de un intento racional y metodológico de direccionar el trabajo y sus procesos, le dieron otro enfoque al trabajo, uno más subjetivo y a sus procesos (Cárdenas, 2007).

Hay ciertas disciplinas que más impulsaron la evolución de las organizaciones, estas fueron sin duda la ingeniería industrial y la administración, a través de las teorías organizacionales que emergieron a finales del siglo XIX, y como parte de un intento racional y metodológico de direccionar el trabajo y sus procesos. Es por esto que la psicología empezará a hacerse notar a través de un grupo de disidentes teóricos con énfasis en el humanismo, que reivindicarán el papel de la subjetividad en torno al trabajo mismo y sus procesos; es aquí cuando aparece el humanismo como un paradigma conceptual que dimensiona el trabajo a partir del propio sujeto que lo vive, lo siente y lo percibe. En esencia, en este tiempo se destacará la subjetividad del trabajador como elemento a considerar, más allá de la administración científica (Cárdenas, 2007).

Poco a poco y a lo largo de varias décadas, el término "psicología industrial" se transformo en "psicología organizacional", en paralelo al avance social, político, económico, industrial y tecnológico (Santana Cárdenas, 2007). Esta evolución implica que al referirse a las organizaciones en el siglo XXI, se está haciendo alusión a un proceso histórico y progresivo, que refleja la era postmoderna donde las organizaciones son vistas como componentes integrales de la sociedad contemporánea, junto con el trabajo mismo. Como resultado, la psicología y otras disciplinas sociales han ampliado su campo de

estudio para abordar de manera más completa las organizaciones, analizando aspectos estructurales como las dimensiones socio-cognitivas del comportamiento en el trabajo (Sisto, 2006).

## 2.2 EL ROL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Como profesionales comprometidos, los psicólogos deben asumir las responsabilidades asignadas, lo que implica aplicar las técnicas desarrolladas en un contexto organizacional específico para lograr su integración y reconocimiento social.

Dentro de los roles y funciones atribuidos a los psicólogos y a la psicología en general, se destaca la psicología organizacional como una profesión especializada en el estudio del comportamiento humano dentro de entornos laborales. Su papel general abarca el análisis, diagnóstico, coordinación, intervención, gestión y control del comportamiento en las organizaciones, contribuyendo así a la generación de valor a través del manejo y desarrollo del talento humano. (Velásquez 2013)

El psicólogo organizacional está encargado de fomentar y poder conocer las satisfacciones y preocupaciones de los empleados respecto de su trabajo dentro de una institución, como también es importante que pueda implementar determinadas estrategias para poder fomentar un equipo dentro del mismo, apoyar el incremento de la productividad y de esta manera poder potencializar el capital humano para contribuir a un mejor desarrollo organizacional.

La labor del psicólogo organizacional se puede dar en diferentes ámbitos de la organización realizando diferentes procesos como son: la admisión de personas,

aplicación de pruebas, compensación de personas, desarrollo de personas a nivel laboral, mantenimiento de personas y monitoreo de las mismas; en cada proceso el psicólogo se encarga de realizar diferentes actividades.

Al psicólogo organizacional le interesa y le preocupa el ajuste entre el medio, los otros y el individuo mismo; pone especial énfasis a los procesos organizacionales que intervienen en este sociograma racional: comunicación, liderazgo, clima y cultura organizacional, porque estos son, sin duda un síntoma y una manifestación del todo dentro de la organización (Cárdenas, 2007).

Ahora bien, es importante mencionar algunas cuestiones en relación a los aspectos éticos del rol del psicólogo, y principalmente al del psicólogo organizacional – laboral, esto es así ya que como psicólogos trabajamos con la salud mental de las personas y por lo tanto debemos brindar servicios profesionales que sean idóneos, a todos por igual, como también preservando la dignidad y la integridad de las personas.

Tal como lo menciona la ley Provincial, el artículo 7106 del código de ética del colegio de psicólogos de la provincia de Córdoba, los mismos deben cumplir al realizar su rol, una serie de principios tales como:

- **El respeto por la dignidad de las personas:** el cual es el principio fundamental ya que, reconoce el valor inherente a todos los seres humanos, sin importar cualquier diferencia ya sea física, de status social, género, o cualquier otra característica, es decir que todos debemos ser “iguales” ante el psicólogo, y por lo cual tenemos los mismos derechos.

El mismo implica que no deben existir, ni deben realizar acciones que sean discriminatorias ni excluyentes por parte del psicólogo hacia una persona.

- **El cuidado competente:** debe tener conocimientos y habilidades pertinentes que sean apropiadas para realizar su labor, como también poder tener la habilidad para

realizar relaciones interpersonales que puedan promover un ambiente saludable y de la misma forma reducir aquellos sentimientos o situaciones no deseadas.

- **La integridad:** es necesario que el psicólogo, o en nuestro caso como practicantes y futuros profesionales, poder mantener confianza teniendo una comunicación honesta, abierta y precisa para poder tener un mejor vínculo y relaciones.
- **Responsabilidades profesionales y científicas como también sociales**

La ley N° 7106 sancionada por el senado y la cámara de diputados de la provincia de Córdoba, establecen según el artículo 8, que queda prohibido para el ejercicio profesional del psicólogo, aplicar en sus prácticas profesionales procedimientos que no hayan sido aprobados en los centros universitarios o científicos del país. La misma, respecto al ejercicio de la psicología laboral plantea que la labor es llevada a cabo en instituciones donde estén implicadas actividades vinculadas al trabajo, como también, en gabinetes.

Siguiendo con la Ley N° 7106 (1984), en el área de la Psicología Laboral menciona como incumbencias la selección, organización, distribución y desarrollo del personal; evaluación de puestos y tareas; estudio de motivaciones, investigación y propuesta de sistema de producción a través de los cuales el hombre encuentra un medio de realización creando el clima más favorable para la adecuación del trabajo al hombre; investigación de las causas psicológicas de accidentes en el ámbito laboral, y asesoramiento sobre la prevención de los mismos; la actuación sobre las tensiones de grupos propendiendo a prevenir, conservar y promover la salud psíquica de los integrantes de la institución laboral. (p.2).

### **3. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

Mi Practica Profesional Supervisada está integrada en el entorno laboral organizacional dentro de una institución privada de artículos deportivos, específicamente en el área de recursos humanos.

La institución es una empresa que está radicada en Córdoba, Argentina, inició sus actividades en el año 1991 y se dedica a la comercialización de accesorios para diferentes disciplinas deportivas tales como futbol, básquet, vóley, hándbol, rugby, gimnasia rítmica, boxeo, ciclismo, hockey, natación, tenis, paddle, entre otros. La misma se encarga del diseño de los productos, así como de su distribución a grandes y pequeñas cadenas mayoristas para la venta de estos. A raíz de la información brindada por la empresa podemos dar cuenta que la misma se compone por seis grandes áreas:

- **Área Comercial**, la cual se encarga puntualmente de la comercialización de los productos diseñados.
- **Área de Comex**, la cual su principal tarea es la de compras y productos ya que no solamente diseñan y mandan a realizar los mismos, sino que además poseen varias licencias de ciertas marcas para su próxima comercialización.
- **Área de Administración**, la cual se encarga de la parte administrativa de la empresa, la misma se compone por un grupo de contadores, que se encargan de llevar en orden las finanzas de la misma, como también realizar un control tanto de ingresos como de egresos y gastos en general.
- **Área de Logística**, se encarga de ver cuáles son los productos vendidos para poder preparar el pedido y luego poder enviarlos a sus respectivos compradores
- **Área de Recursos Humanos**, la cual se encarga de diversas actividades relativas a la gestión como selección de personal, capacitación, provisión de políticas e instrumentos de evaluación de desempeño, desarrollo, incentivos



para los empleados, además se encarga de ver y controlar como es la relación entre los compañeros de una área en específica, como también con el resto de los empleados de la institución, poder realizar estrategias para un mejor desarrollo personal para que impacte de manera positiva en su labor, como también, poder solucionar diferentes problemáticas que pueda tener la empresa en relación a su personal.

Además el área de Recursos Humanos se encarga de realizar una evaluación de desempeño de las diferentes áreas que están dentro de la institución, para llevar a cabo esto se establecen cuáles son los objetivos que se desean alcanzar ya sea en cada área particularmente, como también aquellos objetivos en conjuntos propuestos por la empresa en general; luego un segundo momento en el cual se evalúa si dichos objetivos son alcanzados o están próximos a hacerlo o si no se cumplen, evaluar cuál es la situación o problemática que impide que esas metas puedan ser alcanzadas. Una vez evaluado eso también desde el área de Recursos Humanos, se brindan diferentes incentivos y premios para aquellas áreas y específicamente para aquellos trabajadores que alcanzaron o superaron las metas propuestas. Algunos incentivos son las meriendas que se les brinda a los empleados todas las mañanas a modo de desayuno, días libres como premio o también días de home office si ellos lo desean. Dentro de esta área realice mis prácticas como observador participante, la cual me brindó diferentes aprendizajes en relación al área como futuros psicólogos laborales, las mismas se realizaron dos veces por semana, dentro de la oficina de recursos humanos.

La idea de la institución, como una empresa deportiva, parte de no solo poder ofrecer ciertos artículos deportivos para diferentes deportes, sino de la idea de poder promover el deporte. Esto se obtuvo de la página web de la empresa, en la cual comparten valores tales como disciplina, pasión, transparencia y el trabajo en equipo, estos también se ven reflejados en diferentes carteles dentro de la empresa.

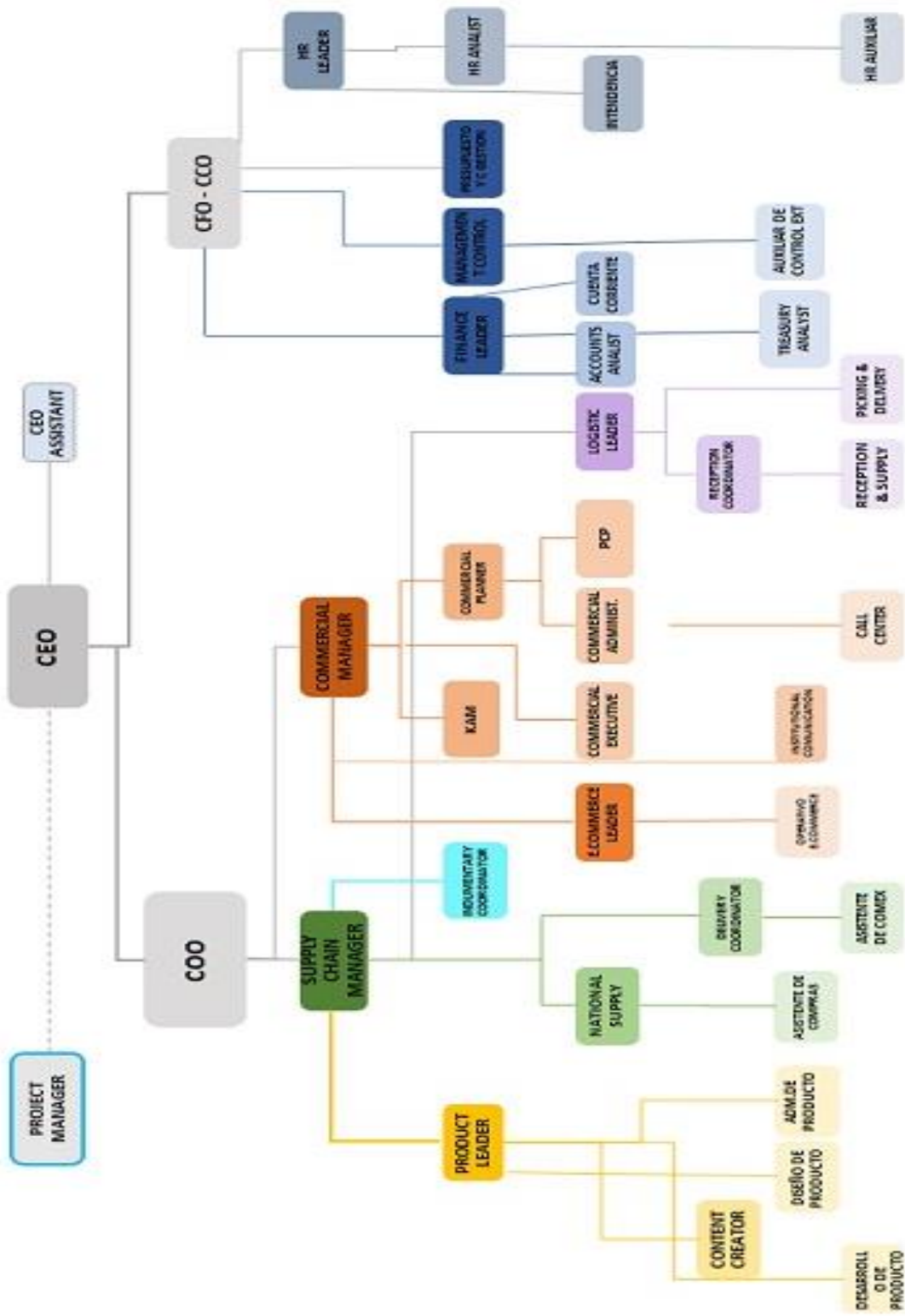
Asimismo los psicólogos del área en conjunto con los directivos de la empresa, se encargan de programar diferentes actividades fuera del horario laboral, que no eran de carácter obligatorio, para fortalecer la relación entre los empleados que componen la misma e interiorizarse con los objetivos y valores que promueve y genera en sus empleados, como también incitan a realizar diferentes cursos para poder aprender, sumar a su desempeño y acreditar determinados conocimientos, como cursos de Excel avanzado, cursos de inglés, entre otros.

También dentro del área de recursos humanos, se realiza selección de personal, tanto internas, como externas. Las mismas se realizan de manera tanto individual como grupal, con el jefe del área para que pueda evaluar los conocimientos del candidato. Los psicólogos del área están en constante contacto con diferentes universidades ya sea públicas o privadas, tales como la Universidad Católica de Córdoba, la Universidad Siglo XXI, Universidad Blase Pascal, la Universidad Nacional de Córdoba, entre otras, para realizar prácticas profesionales o pasantías para poder incentivar el conocimiento y el aprendizaje de los alumnos y a la vez promover un mejor desarrollo de la empresa, también podemos ver que tienen varios empleados que entran a la misma a través de programas que brinda el gobierno como Programa Primer Paso y el Programa de Inserción Profesional.

Al pertenecer al área de recursos humanos, participamos de varias reuniones como de presupuestos, sueldos y organización de la institución para poder interiorizarnos sobre las problemáticas que tiene y poder dar una opinión para realizar determinadas estrategias que estén a nuestro alcance y de esta manera que el resultado impacte en los empleados de manera positiva.

A continuación, se adjunta el organigrama brindado por la organización en la cual se puede observar las diferentes áreas detalladas anteriormente. En él se encuentran los distintos puestos de trabajo detallados en inglés ya que la misma tiene diferentes sedes en otros países:

#### I. ORGANIGRAMA:



#### **4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN**

“El rol del psicólogo en los procesos de selección. La experiencia en el área de recursos humanos en una empresa privada de Córdoba”.

## **5. OBJETIVOS**

## **I. OBJETIVOS GENERALES**

- Analizar el rol del psicólogo en los procesos de selección, conforme a la experiencia en el área de recursos humanos en una empresa privada.

## **II. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Describir los procesos de búsqueda externa de personal llevado adelante por el área de recursos humanos de la institución para el área de compras y logística correspondiente al año 2022.
- Identificar y describir el rol del psicólogo como miembro del equipo de recursos humanos ante el proceso de selección llevada a cabo en el proceso de prácticas entre los meses mayo y noviembre del 2022.
- Identificar dificultades y desafíos del rol del psicólogo ante el proceso de selección.



## **6. PERSPECTIVA TEORICA**

El presente trabajo toma como tema central el rol del psicólogo abocado al campo del trabajo y como miembro del equipo interdisciplinario de intermediación laboral dentro del área de recursos humanos en una empresa de carácter privada. Para ello en esta sección se abordará el papel del psicólogo organizacional en el ámbito laboral, incluyendo sus funciones, acciones y enfoques. Además, se explorarán las prácticas relacionadas con el proceso de selección de personal, junto con las diversas metodologías utilizadas para su implementación.

Según Porras Velásquez (2013) el concepto de rol es entendido como un conjunto de valores, actitudes y conductas que la sociedad le asigna a una persona que ocupa determinada posición ligada a un estatus social en específico. Para Pichón Riviere (1982), citado por el autor mencionado anteriormente, “rol” es un modelo organizado de conducta, relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacciones que está ligado a expectativas ya sean propias como de otros, por lo tanto, podemos decir que rol es el papel que una persona debe representar.

## I. EL ROL DEL PSICOLOGO LABORAL – ORGANIZACIONAL

El rol principal del psicólogo organizacional es la de desarrollar y estimular el capital humano para que, de dicha manera, poder contribuir al desarrollo organizacional, ya sea dentro de una institución o una empresa que, a su vez, le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas. El psicólogo, como profesional de la salud dentro de una institución, puede intervenir en las diferentes áreas de la misma, en especial dentro del área de recursos humanos (Velásquez, 2013).

Es por esto que ciertas funciones y tareas que cumple el mismo son las de poder plantear, organizar y dirigir las actividades de los miembros, como también, las relaciones laborales dentro de una institución; Llevar a cabo entrevistas, cuestionarios, encuestas, para diagnosticar tanto el clima, como también la cultura organizacional; Diseñar programas ya sean de rotación como de inducción para el desarrollo personal como profesional.

Para poder definir el perfil de un psicólogo organizacional es importante poder definir el marco en el cual se desarrolla su profesión, esto es así ya que, dentro de las organizaciones se exige la participación de un profesional que sea capaz de aplicar todos sus conocimientos dentro de un ambiente altamente competitivo y calificado y que a la vez, tenga la habilidad de gestionar, incorporar y aportar cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, participar en el análisis de solución de problemas inherentes a su gestión que podrían en algún momento obstaculizar la calidad de su trabajo y, por ende, la productividad de la organización (Rincon, 2013).

Es por esto que, y tomando a Santana Cárdenas (2007) como psicólogos organizacionales debemos incidir en las organizaciones con una perspectiva de cambio que pueda generar beneficios a todas las partes.

## II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización desde la antigüedad, esto se da ya que la persona necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando se requiere de su colaboración para lograr sus objetivos. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones ha exigido depurar los procesos de toma de decisiones

sobre la contratación a nuevos empleados (Blasco, 2004). No obstante se puede notar al día de hoy que hay procesos de selección de personal que son llevados a cabo sin la intervención de profesionales como psicólogos laborales.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se utiliza para poder captar a los candidatos que estén potencialmente calificados y sean capaces de ocupar determinados puestos dentro de una organización. Por tanto, es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar, con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. (Chiavenato 2011).

Es importante poder diferenciar entre un reclutamiento interno y uno externo; El primero hace referencia a un proceso que actúa en relación a los candidatos que trabajan dentro de la institución para promoverlos o transferirlos a otras actividades, a diferencia del reclutamiento externo que actúa con candidatos que no son partes de la organización para someterlos a un proceso de selección y de esta manera poder incorporarlos como parte de la misma.

La selección de personal es el proceso en el cual el psicólogo organizacional realiza la elección precisa, de entre varios candidatos, a la persona indicada para un puesto de trabajo en particular en el momento oportuno o que se requiera. A través de un proceso de selección que resulte exitoso se obtienen beneficios tanto para el candidato como para dicha organización, ya que el candidato podrá desempeñar con efectividad las actividades y tareas que tenga a cargo y la organización podrá alcanzar los objetivos planteados. Para que esto no ocurra el proceso cuenta con varias etapas empleadas para elegir al candidato más acorde para cubrir la posición vacante. El mismo inicia al momento que se anuncia

la posición laboral a cubrir y culmina cuando la empresa escoge al candidato más adecuado para este.

Para una efectiva realización del proceso de selección, según Blasco (2004) es importante seguir con los siguientes pasos:

- En primer lugar es importante tener un puesto vacante para cubrir y por lo tanto tener una necesidad de un candidato en particular.
- Como segundo momento se realiza un reclutamiento de candidatos a través de una base de datos ya obtenida en la empresa, de una búsqueda directa o publicando un anuncio de empleo.
- Luego se debe hacer una pre selección, se debe realizar un filtro el cual nos va a proporcionar candidatos que cumplan con determinados requisitos, los cuales son excluyentes para la posición solicitada; Los mismos son elementos que se consideran indispensables para el buen desarrollo de las funciones del puesto.
- Se realiza una concertación de entrevistas en las cuales se contacta al candidato preseleccionado para coordinar una entrevista. La misma nos va a proporcionar poder indagar aun más sobre los conocimientos del candidato.
- Se debe realizar la entrevista anteriormente pactada para poder realizar en primer lugar una presentación de la empresa, del puesto vacante, y luego, poder indagar aun mas sobre el candidato. La misma nos proporciona una comprobación de los datos que ya teníamos previamente del postulante, saber cuáles son los intereses del mismo y a la vez, es una herramienta para luego poder tomar una decisión.
- Una vez finalizada la mayoría de las entrevistas se hace una selección del candidato más idóneo para luego poder ofrecerle el puesto deseado.

En efecto, y siguiendo a Alles (2012), podemos notar la incidencia que tienen los procesos de selección dentro del área de recursos humanos, es por esto que, es importante que, como psicólogos organizacionales, mediante las herramientas adecuadas que se nos proporcionaron realicemos alianzas estratégicas con centros educativos o de formación especializada ya que esto permitirá obtener un número considerable de información de ciertas personas calificadas.

Siguiendo a Blasco (2004) podemos decir que el reclutamiento y la selección de personal nunca fue una tarea fácil, y por lo cual el objetivo siempre fue buscar algún indicador que permitiera fundamentar la decisión correcta a la hora de elegir un candidato para determinado puesto, que fuera más allá de una decisión al azar. Es por esto que los indicadores hoy en día se basan en aptitudes, habilidades y aspectos de naturaleza más psicosocial que nos puedan garantizar el esfuerzo y la entrega, más allá de la estricta eficacia en las tareas concretas. Por lo tanto, el autor expone que la selección es la predicción del comportamiento humano y siempre lleva asociado un importante riesgo, ya que el ser humano está sujeto a muchos condicionantes, a veces imponderables.

### III. NUEVAS FORMAS DE LLEVAR A CABO EL PROCESO DE SELECCIÓN

Es importante tener en cuenta que en la actualidad hay nuevos determinantes que el profesional debe tener en cuenta al momento de llevar a cabo un proceso de selección de personal, algunos de ellos son:

- Innovación tecnológica.
- Nuevas formas de empleo y contratación.
- Nuevas posibilidades de evaluación psicológica.

- Nuevas titulaciones universitarias.

Es por esto que hay nuevas formas de diseño, gestión, técnicas y conocimientos de los procesos de selección. El psicólogo responsable del subsistema de reclutamiento y selección de personal tiene un rol constituido por un conjunto de funciones que requieren la puesta en juego de determinadas competencias, como la decisión de subcontratar determinadas tareas o procesos, el control de calidad de los procesos de selección que se realicen bajo su responsabilidad, entre otras (Blasco, 2004, p 102).

Como plantea (Blasco, 2004) resulta imposible pensar en procesos de selección que sean desvinculados de la organización en los que solo unas cuantas técnicas se aplican indistintamente, ya que las instituciones necesitan ciertas estrategias que nos garanticen la correcta decisión al momento de contratar un candidato. A raíz de esto, el profesional encargado de llevar a cabo el proceso necesita readaptarse a constantes cambios, como el uso de nuevas tecnologías, la realización de entrevistas no presenciales y la adaptación a nuevas plataformas de búsqueda de candidatos, como también, nuevas formas de contratación, de modos de trabajo y además estar atentos a los cambios sociales, éticos, filosóficos e ideológicos en relación al concepto de trabajo.

#### IV. LA ENTREVISTA

Desde una perspectiva teórica, el reclutamiento puede considerarse la fase inicial crucial en la gestión de recursos humanos. Algunos autores sugieren que es el primer contacto con posibles talentos y establece las bases para un proceso selectivo efectivo. Desde la perspectiva de Padilla y Fernández, la falta de procesos establecidos, como la selección de personal y análisis de puestos, puede generar impactos negativos en las organizaciones.

Teóricamente, esto se alinea con la idea de que la gestión eficiente de recursos humanos es esencial para el éxito empresarial y sobre todo para una correcta selección de talento.

La definición de entrevista como un procedimiento para obtener información, ya sea subjetiva u objetiva, refleja la importancia de este método en la obtención de datos relevantes para la toma de decisiones de selección. La misma se puede clasificar de diferentes maneras según el procedimiento llevado a cabo, pueden ser estructuradas, no estructuradas y mixtas; esto sugiere una teoría de diversificación de enfoques para adaptarse a diferentes contextos y necesidades organizacionales:

**Entrevistas Estructuradas:** reflejan un enfoque sistemático y estandarizado para evaluar a los candidatos en las cuales hay preguntas preestablecidas para realizar a los diferentes candidatos postulados para un puesto. Esto se alinea con teorías de consistencia y objetividad en la toma de decisiones.

**Entrevistas No Estructuradas:** resalta la espontaneidad en el proceso de entrevista. Teóricamente, esto puede asociarse con teorías que valoran la autenticidad y la capacidad de adaptación de los candidatos, la misma no tiene un orden establecido.

**Entrevistas Mixtas:** representan un enfoque equilibrado que aprovecha tanto la estructuración como la espontaneidad. Esto puede estar en línea con teorías que abogan por la flexibilidad y adaptabilidad en la selección de personal. (Muguiru, 2024)

## V. MODALIDADES Y HERRAMIENTAS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El psicólogo organizacional ocupa un componente integral del sistema de Recursos Humanos dentro de las organizaciones. Su naturaleza sistémica es evidente, ya que está completamente condicionado por diversos aspectos organizativos, a veces no



directamente aparentes. Además, sus resultados suelen tener impactos que van más allá de relaciones lineales, afectando varios ámbitos dentro de la organización. Podemos concebirlo como uno de los "interfaces" a través de los cuales la organización interactúa con su entorno, condicionado por su propia naturaleza, pero con el potencial de ejercer una influencia significativa en la organización.

El psicólogo encargado del reclutamiento y selección de personal desempeña un papel que involucra una serie de funciones que demandan el uso de competencias específicas, muchas de ellas de índole directiva. Esto incluye la elaboración y administración de un presupuesto anual, la toma de decisiones sobre subcontratación de tareas o procesos, el control de la calidad de los procesos de reclutamiento bajo su responsabilidad, la gestión integral de la información, y la implementación de valores relacionados con la atención y satisfacción del cliente interno, entre otras responsabilidades. Sin embargo, es crucial que el nuevo psicólogo encargado del subsistema de reclutamiento y selección de personal posea habilidades avanzadas en competencias como:

- El análisis y resolución de problemas específicos a su ámbito de competencia.
- La toma de decisiones, abordando situaciones cruciales con discernimiento.
- La determinación de estándares de calidad para asegurar la eficiencia y eficacia de los procesos.
- La optimización de la comunicación, facilitando la interacción fluida entre los diversos componentes del sistema.
- La administración de recursos técnicos de logística humana, incluyendo estrategias de reclutamiento y evaluación de la calidad de consultoras en el sector.
- Un profundo conocimiento de las organizaciones y sus procesos, abarcando aspectos técnicos, psicosociales, administrativos y económicos.

- La capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios, asumiendo roles diversos como el de "experto" en áreas específicas, como el comportamiento individual y colectivo, evaluación de habilidades y competencias, o el diseño y control de procesos estrictamente psicosociales y sistémicos.

En la actualidad, resulta imposible concebir procesos de reclutamiento y selección de personal desvinculados de la organización, donde se apliquen solo unas pocas técnicas de manera indiscriminada. Incluso el juicio profesional sobre aspectos de los candidatos ya no es suficiente para maximizar el éxito. Las organizaciones requieren estrategias de reclutamiento que se originen internamente, se extiendan hacia el entorno y culminen en los procesos de adaptación de nuevos empleados. (Blasco, 2004)

Las nuevas competencias del responsable de reclutamiento incluyen garantizar que su equipo posea y actualice competencias específicas y en el uso de nuevas tecnologías para lograr máxima eficacia operativa, algo que ya no es viable por métodos convencionales.

Los trabajos de selección de personal en las organizaciones se han vuelto más complejos debido a las cambiantes necesidades, como la internacionalización, migración global, manejo de información con internet, entre otros factores. Por ende, la eficacia de un proceso depende tanto del manejo eficiente de información como de la rapidez, precisión y adecuación psicosocial en las acciones (Blasco, 2004).

Los procesos de selección de personal experimentan actualmente una transformación notable, caracterizada por una dualidad entre simplificación y complejidad. Este cambio refleja una bipolarización en el mercado laboral, delineando dos enfoques opuestos para abordar las necesidades de personal. En un extremo, se observa una creciente tendencia a la automatización de roles, donde las tareas son dictadas por sistemas informáticos, reemplazando la especialización universitaria con habilidades informáticas básicas. Este enfoque busca reducir costos y garantizar la continuidad operativa, generando una

devaluación de roles universitarios en comparación con oficios manuales no automatizables.

En el otro extremo, se enfrenta una escasez de profesionales altamente calificados dispuestos a abordar proyectos complejos. Este grupo experimenta una demanda creciente, elevando los salarios y estableciendo mayores garantías en los contratos laborales; Esta dicotomía evoca similitudes con el taylorismo del pasado, donde una parte de la organización se dedica a tareas repetitivas controladas por sistemas, mientras que la otra consiste en sujetos altamente cualificados y especializados. Incluso las funciones comerciales se han trasladado, en cierta medida, al primer grupo, aunque predominantemente se ejecutan en el segundo.

La complejidad de estos procesos ha llevado a reconocer la necesidad de abordar las contrataciones desde una perspectiva sistémica, considerando factores más allá de las necesidades aparentes. En este sentido, el diseño de los procesos de selección de personal se enfrenta a nuevos desafíos, que incluyen la participación en la determinación de las necesidades de contratación, consideraciones psicosociales, y la incorporación de medios digitales y evaluaciones a distancia.

A nivel teórico, se evidencia una revolución en las organizaciones, desafiando las ideas convencionales y llevando a la búsqueda de nuevos paradigmas conceptuales. La Psicología Social de las Organizaciones se presenta como un actor relevante, aunque su dinámica parece menos marcada que la de la Sociología.

Los conocimientos emergentes en selección de personal destacan la importancia de ajustar la selección al equipo y a las características de la organización, considerando aspectos psicosociales y utilizando herramientas de evaluación más interactivas y conductuales. Se cuestionan antiguas creencias sobre la correlación entre personalidad y habilidad en la eficacia laboral, llevando a una reevaluación de los criterios de selección.

Es por esto que, la perspectiva teórica propuesta sugiere que los procesos deben adaptarse a la complejidad del mercado laboral actual, integrando nuevos conocimientos psicológicos y psicosociales para mejorar la calidad y eficacia profesional.

El proceso de selección en tanto proceso de decisión se basa en la capacidad del selector para determinar cuál es la información relevante del conjunto de datos que se le ofrecen.

Uno de los elementos que permiten discriminar lo relevante es el perfil; por esta razón se considera al mismo como una herramienta de la selección. (Richino 2008).

El perfil deseado debe abarcar tanto características comunes como elementos que den lugar a nuevas contribuciones que impulsen el crecimiento de la organización. Esto se debe a que el proceso de selección implica la búsqueda y elección de individuos que se ajusten a las características particulares de la empresa. Por esta razón, se busca un perfil específico a través del cual se evalúa al candidato. Este perfil puede ser amplio e incluir más atributos o más restringido, lo que indica una búsqueda más específica.

## **7. MODALIDAD DE TRABAJO**

Con respecto a la sistematización de experiencias desde el autor Jara (2011), y siguiendo en el Ámbito de Laboral y Organizacional, creo que no hay nada más importante que la misma ya que, tal como lo plantea el mismo, necesitamos realizar una *“interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo”* (p4). Es por esto que a través de la sistematización podemos ver ciertas situaciones en el ámbito laboral que pueden impactar no solo en el rendimiento individual del trabajador, sino que, además, poder dar cuenta de cómo influyen en la institución y cómo impacta con el resto de las relaciones interpersonales dentro de la misma.

Tal cual como dice el autor, es necesario realizar un registro constante de lo que ocurre durante la experiencia y creo que es fundamental para que este proceso se pueda dar, la comunicación, en relación a, no solamente escuchar la experiencia sino de qué manera la vive cada persona, y cómo la ve la persona ajena a la misma, es necesario que haya un proceso de escucha y atención a todas las situaciones, como también, para poder encontrar una solución, una experiencia y si es necesario un cambio ante la misma.

Las técnicas utilizadas para recolectar datos dentro de la institución y en relación al ámbito de prácticas fueron varias. En primer lugar, se emplearon entrevistas semi-dirigidas y dirigidas a los miembros de la organización en la que se llevó a cabo la práctica, con el fin de recopilar datos e información relevante relacionada tanto el tema seleccionado para su abordaje y tratamiento como también del ordenamiento y funcionamiento de la organización.

También, a partir de mi asistencia durante 7 meses a la empresa con encuentros presenciales, obtuve un rol de observador participante y no participante, el cual me permitió poder realizar registros de campo narrativos de conversaciones informales que surjan del día a día con el mismo.

Además, registros de campo desde que hay un puesto vacante, ya sea la modalidad de búsqueda de candidatos, el acercamiento al mismo ya sea vía mail o telefónica para concretar una entrevista, como también, de la entrevista propiamente dicha para poder recabar información sobre los procedimientos que se llevan a cabo tanto para saber la manera de llevar a adelante el proceso de selección de personal, como también para realizar un seguimiento de los candidatos elegidos. Se realizaron registros de charlas en las cuales debatimos qué candidato consideramos el más idóneo para el puesto, como también de qué manera se procederá en la selección, las mismas pueden ser realizar una segunda entrevista con aquellos candidatos acordes al puesto, realizarle al postulante evaluaciones en relación a los conocimientos requeridos para el área en el cual va a llevar a cabo su trabajo como pueden ser, evaluaciones para saber el nivel de Excel, evaluación en relación al nivel de inglés, evaluación a cómo desarrollaría sus tareas, como además, preguntas acerca de si se desarrolla de mejor manera trabajando de forma individual o en conjunto.

## **8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA**



## I. RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

Desde que comencé la carrera de psicología, o incluso desde el momento de elegir la carrera siempre tuve en cuenta tanto el contexto jurídico como el laboral, ya que me parece muy interesante el rol del psicólogo dentro de dichas áreas; Pero a lo largo de la carrera, y más puntualmente al poder realizar la materia “Psicología Organizacional Laboral” comencé a interiorizarme en el contexto realizando varios cursos y llevando a cabo mis primeros trabajos como selector de personal. Por lo cual, al tener que elegir un ámbito para poder realizar las Prácticas Profesionales Supervisadas, decidí anotarme en el contexto laboral como una oportunidad de crecimiento y enriquecimiento a nivel profesional para mi futuro laboral.

Cuando me comentaron desde la práctica que había quedado en el contexto, lo primero que sentí es mucha intriga ya que me informaron que estaba dentro de una institución de comercialización de productos deportivos, la cual no estaba en primera instancia para elegirla, ya que es una institución nueva dentro de PPS (Prácticas Profesional Supervisada), y por eso quería conocer aún más la organización ya que no sabía de qué se iba a tratar mi rol como practicante dentro de la misma.

En un primer encuentro tuvimos una reunión en conjunto con nuestra profesora del área de prácticas y mi compañero, con el cual comparto las prácticas dentro de la misma institución (aunque por un tema de horarios no concurrimos los mismos días). La misma se realizó dentro de la institución, en la cual en un primer momento conocimos nuestro referente dentro de la institución y líder en el área de recursos humanos. Nos contó de qué se trataba la empresa, a que se dedicaba, cuáles eran los objetivos que tenían tanto como empresa, como para nosotros como practicantes dentro de la misma, al finalizar la reunión

podimos recorrer toda la empresa, como así también, conocer a los diferentes empleados que componen la misma y cuáles eran los roles de cada uno.

Luego de unos días, me informaron los días y horarios en los cuales debía realizar mis prácticas. Estaba muy nerviosa, comencé a preguntarme ¿Cuál iba a ser mi rol dentro de la empresa? ¿Qué actividades iba a realizar? ¿Mi rol era solamente de observador participante o iba a tener determinadas actividades a realizar? ¿Cómo está conformada la empresa?

Mi primera impresión dentro de la institución, es que nuestro referente quería saber cuáles actividades podríamos realizar y cuales nos gustaría hacer, ya que conversamos bastante sobre qué actividades podemos hacer para no tener que preguntarle, como él me lo mencionó, “¿y ahora qué hago?” y simplemente tener en claro mis actividades y poder realizarlas de manera autónoma.

Luego de unos días de concurrir a la institución, mi impresión es que hay buen clima laboral, pero considero que las áreas dentro de la misma están delimitadas, ya que los empleados a la hora de almuerzo o en los ratos de descanso solo compartían con sus compañeros de la misma área y no con el resto, como, por ejemplo, el equipo del área de comex tenían una interacción limitada con el equipo de logística.

Comencé a ver cuál era la dinámica de la empresa para con sus empleados, el referente, el cual me supervisaba mis practicas dentro de la misma, me comento cuál era su rol dentro del área de recursos humanos, como también, cuál era el rol que desempeñaba cada empleado dentro de su área y como se relacionaban estas en conjunto para el funcionamiento de la organización.

Mientras transcurrían las practicas, y mi rol como observador participante, pude dar cuenta de un tema que estaba presente en el pasar de los días, ya que los empleados de diferentes áreas recurrían al sector de recursos humanos para manifestar que no habían

llegado al objetivo por determinada razón externa a ellos, entonces que de todas formas debían obtener el beneficio económico, o que había una mala distribución en cuanto a los desayunos, ya que algunos empleados consumían menos cantidad que otros. Otro inconveniente que presentaba es que la institución tiene lo que ellos llaman “banco de horas”, con lo cual los empleados que realizaban determinados días horas extra dentro de la misma, podían luego retirarse antes del horario de salida, o tomarse el día para compensar por esas horas, pero surgió un problema ya que algunos manifestaban tener más horas libres de las que aparecían en la planilla.

Luego de unos días, tuve la oportunidad de presenciar varias entrevistas laborales, de las cuales una de ellas era de manera grupal, la misma se llevó a cabo en la empresa, se citó a un grupo de 6 candidatos a la misma hora, el psicólogo comenzó a presentar a cada uno de los miembros que presenciábamos la misma, como quien era él y cuál era su rol dentro de la empresa, luego presentó a la referente del área en el cual se iba a llevar a cabo la actividad laboral, y por último me presento a mi diciendo que era miembro del equipo de recursos humanos como practicante desde la facultad de psicología de la Universidad Católica de Córdoba. Luego el psicólogo contó un poco a que se dedicaba la institución y en particular de que se trataba el puesto vacante y cual iban a ser sus actividades dentro de la empresa. Pude notar que, a diferencia de una entrevista individual, las preguntas son más puntuales y específicas ya que es necesario que la misma sea en un periodo de tiempo más breve, por lo tanto, no indagan en cuestiones más personales de los candidatos, sino que simplemente les piden que cada uno cuente su experiencia laboral anterior en el área y si actualmente están trabajando o no. Me resulta interesante poder notar cómo los participantes se esfuerzan por sacar la mejor versión de uno mismo siempre que esté al frente de lo que sería “una competencia” para ellos.

Al pasar tres semanas de prácticas pude conocer a una de las dueñas de la institución, la misma tenía mucha predisposición para enseñarme y mostrarme todo lo que esté a su alcance, es bastante didáctica a la hora de realizar las actividades del día. Me comentó que tenía pensado realizar alguna actividad fuera del horario laboral con todos los miembros de la empresa para poder tener una mejor integración de los empleados, para que aquellos que no se conocen con otros, o que simplemente solo sociabiliza con los de su misma área, puedan tener la oportunidad de hacerlo con el resto del personal en esa actividad. Debatimos un par de días sobre la idea y cuál podía ser lo mejor para realizar, y llegamos a la conclusión de que sería buena idea, ya que la empresa es de artículos deportivos, y que, además, quieren incentivar a la actividad física y al deporte, realizar una caminata al aire libre, en río Ceballos, Estancia los Guindos.

Nos encontramos un sábado en la empresa para que la tráfico nos pueda llevar hacia el camping, luego que llegamos, desayunamos y emprendimos una caminata que nos llevó aproximadamente 5 horas en la cual, paramos varias veces para realizar algunas actividades programadas para que podamos interactuar entre todo el personal, algunas de las mismas fueron poder separarnos de nuestros compañeros de área para interactuar con otros miembros de la empresa, conocernos, conversar sobre las actividades que cada uno realiza dentro de la institución. A raíz de esto surgió en algunos poder conversar con compañeros que, al trabajar en otra área de la empresa, y por lo tanto no compartir el mismo espacio físico de trabajo, nunca habían compartido una charla fluida y no se conocían en profundidad; Además, paramos a almorzar y luego merendar entre todos los miembros de la empresa, la cual nos permitió conversar entre todos y pude notar que hubo un respeto mutuo por escuchar al compañero y además por un interés de que pensaban de la empresa y cuáles eran las cuestiones que proponían para mejorar ciertos temas, problemáticas y/o actividades que presentaba la misma. Fue una experiencia súper linda

y gratificante de la cual, me sentí muy a gusto siendo parte no solo por lo que implicó todo el evento, sino que además pude aprender de qué manera, como futuros psicólogos laborales, se puede integrar el personal sin la necesidad de estar dentro del lugar de trabajo.

El lunes siguiente a la caminata realizada, mi compañero realizó un cuestionario para ver por qué no se presentaron algunos empleados, y para aquellos que, si habían concurrido, qué les había parecido. De esta manera comenzamos a evaluar cuál podía ser la siguiente actividad, que es lo que podíamos mejorar, y porque más de la mitad de la empresa no habían ido. La misma arrojó un resultado positivo ya que la mayoría de los empleados que habían sido parte de la misma se sintieron muy a gusto con la actividad realizada, y además realizaron críticas constructivas para mejorar en la próxima, como, por ejemplo, que la caminata no sea tan extensa ya que no todos los participantes tenían la misma resistencia física, otros propusieron realizar una comida ya sea almuerzo o cena, entre todos los empleados con diferentes juegos y actividades a realizar.

A partir de mi experiencia en las prácticas realizadas, me pareció interesante indagar de qué manera los beneficios que otorga una empresa para sus empleados son incentivos y en qué punto los mismos se vuelven una obligación que deben otorgar. Es por esto que considero oportuno saber ¿de qué manera es conveniente brindar ciertos incentivos? ¿Los mismos se deben realizar de manera recurrente? Esta pregunta me surgió a raíz de dar cuenta que la organización en la cual transité mis prácticas, brinda bastantes incentivos a todos sus empleados, algunos económicos y otros para un mejor desempeño de su labor, pero pude notar que, al darlos de manera diaria, se les hace costumbre que los incentivos estén y, por lo tanto, los comienzan a ver como un derecho que deben tener y no como un beneficio para poder optimizar su trabajo.

Luego de avanzado cuatro meses dentro de la práctica, considere mi eje de sistematización, ya que consideré también importante sobre cómo se realiza el proceso de selección dentro de la empresa, y cuáles son los factores que afectan o interfieren en la misma, ya que el psicólogo que las realiza, el cual se encuentra dentro del área de recursos humanos, haciendo selección en algunos puestos de trabajo, no pudo realizar determinadas etapas de la selección, sea por falta de tiempo y urgencia en incorporar al empleado en dicha área, o porque los dueños de la misma consideran que no es necesario realizarlos.

Decidí reformular el eje de sistematización ya que considero que otro eje fundamental dentro de la institución es el proceso de selección en la misma, ya sea la forma en la que se lleva a cabo, y puntualmente cual es el rol del psicólogo dentro de dicho proceso. A medida que fui llevando a cabo mi práctica pude notar que comenzaron a surgir mayores procesos de selección en los cuales debían cubrir, algunos con más urgencias que otros, para que el área dentro de la empresa pueda llevar una mejor resolución laboral y al mismo tiempo con un menor tiempo de desarrollo.

Luego de presenciar diversas entrevistas y procesos de selección, puse el foco en los procesos de selección que se llevaban a cabo y me surgieron preguntas como ¿de dónde surgen los candidatos seleccionados? ¿Publican un aviso con el puesto vacante o se fijan en su base de datos? ¿Es correcto realizar las entrevistas de manera grupal? ¿Qué es pertinente contarle al candidato sobre el puesto de trabajo y qué no? ¿por qué no realizaba entrevistas individuales? ¿Es solamente por una cuestión de ahorrar tiempo o por otra cuestión? En mi opinión sentía que las entrevistas de forma individual permitirían indagar más en profundidad sobre ciertas características de la persona que de manera grupal no se podía realizar. Comencé a preguntarle al psicólogo ya que anteriormente no realizaban test psicométricos, o porque no realizaban un trabajo más indagatorio en cuanto a la

búsqueda y selección de los candidatos para un puesto. Con todo esto pude notar que muchos de los procesos se pueden ver de algunas maneras afectadas o modificadas por directivas de los dueños de la misma, ya sea por querer cubrir el puesto con mayor rapidez o porque ya tienen determinados candidatos “recomendados” para el puesto y por lo tanto no necesitan realizar el proceso de selección.

Durante varias semanas transcurridas las practicas realice diferentes tareas que no solo correspondían al área de selección de personal, sino más bien tareas administrativas como ordenar legajos, firmas de recibos de sueldo, reorganización del organigrama de ser necesario por la incorporación de personal a nuevos puestos vacantes, como también, evaluamos junto a nuestro referente y a la dueña de la empresa y jefa del área de recursos humanos, de qué manera enfrentar situaciones de descontentos por parte de algunos empleados en relación a otros de la misma área, o al funcionamiento y organización de la empresa. Esto sucedió ya que se puede ver un crecimiento de la empresa, y por lo tanto, el comedor quedo en un espacio pequeño y se tuvo que redistribuir horarios de almuerzo para que todos puedan estar cómodos al momento del descanso.

Durante el mes de septiembre y luego de evaluar todas las áreas de la institución, se concretaron determinados puestos de trabajo a cubrir y para llevar a cabo el proceso de selección externa a la empresa. Era necesario un administrativo de recursos humanos, gerente y auxiliar de mercado externo, administrativo de logística, gerente general, y un líder contable en el área de finanzas. Luego de varias semanas ingresaron dos personas para el puesto de administrativo de logística de las cuales no pude ser parte del proceso ya que fueron personas recomendadas al área e ingresaron con mayor rapidez, por lo tanto, no se realizó el proceso de selección como se realizaba normalmente.

En el mes de octubre, seguía faltando a causa de un despido, mayor personal en el área de logística, es por esto que se revisó la base de datos que ya tenía la empresa con

curriculum presentados con anterioridad ya sea para el mismo puesto o para otros y se seleccionó aquellos más acordes para el puesto. Una vez elegidos los candidatos se los contactó vía mail para poder coordinar una entrevista presencial que se llevó a cabo en la empresa, el procedimiento fue una primera entrevista en el cual le comentamos al candidato sobre las actividades que se realizaban en la empresa y más puntualmente cuales iba a realizar el mismo si es que quedaba seleccionado para el puesto, luego se realizaron preguntas personales como contáme, ¿a qué te dedicas actualmente? ¿Estás trabajando? De ser así, y en caso de ser seleccionado, ¿pensás seguir en ambos trabajos o te interesaría trabajar full time en uno solo? ¿Qué tipo de persona te consideras? ¿Cuál crees que son tus virtudes? ¿Cuál crees que son tus defectos? ¿Tenés experiencia en el puesto? ¿Cómo está conformada tu familia? ¿Con quién vivís actualmente? Entre otras. Una vez culminada la entrevista se le realizó una prueba técnica que consistía en ir al área de trabajo, explicarle al candidato como y de qué manera se desarrollaban las actividades y durante 10 minutos dejarlo que realice un pedido “ficticio” para ver como él se desenvolvía en el área.

A raíz de poder presenciar y en parte llevar a cabo el proceso de selección y por mi interés en el rol del psicólogo en el mismo, me inquieto ver algunos candidatos que a raíz de los nervios por intentar conseguir el puesto de trabajo la actitud del psicólogo frente a la entrevista es siempre la misma, pensé ¿es necesario saber de la vida privada del candidato? ¿Influye en el puesto y en la selección? ¿El psicólogo debe ser empático con el candidato? ¿Debe influir los sentimientos del psicólogo en el proceso? Y además de no quedar seleccionado ¿siempre dan una respuesta a pesar de ser negativa? ¿no es necesario explicarle al candidato porque no fue seleccionado para ayudarlo en una futura entrevista? Luego de un par de días concluimos las prácticas dentro de la institución. Para eso fuimos, junto a mi compañero, el día viernes 11 de noviembre por la mañana para poder darle un



cierre a las mismas. En un primer momento conversamos junto al psicólogo referente de las prácticas y a la psicóloga y encargada del área de recursos humanos, sobre que nos habían parecido las practicas, cuáles creíamos que podían ser los aspectos a mejorar para el año que viene y para los futuros practicantes, cómo nos sentimos dentro de la institución y sobretodo que aspectos habíamos aprendido cómo practicantes y futuros psicólogos dentro del área de recursos humanos.

## II. ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE LA EXPERIENCIA

El análisis de la experiencia del proceso vivido en relación a las prácticas realizadas a lo largo del año 2022 se divide en tres apartados definidos a partir de los objetivos

anteriormente propuestos. Los mismos se desarrollarán a continuación, en primer lugar, se describirán los procesos de búsqueda externa de personal que fueron llevados adelante por el área de recursos humanos de la institución, principalmente para el área de compras y logística durante el año 2022.

Luego se identificará y se describirá el rol del psicólogo como miembro del equipo de recursos humanos ante el proceso de selección llevada a cabo durante las prácticas realizadas entre los meses de mayo a noviembre del año 2022. Por último, se identificarán las dificultades y desafíos del rol del psicólogo ante el proceso de selección.

## II.I. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE BUSQUEDA EXTERNA DE PERSONAL POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de búsqueda de personal deben llevar a cabo cierto orden para llegar a un objetivo acertado y fructífero como es el candidato más adecuado para el puesto de trabajo que desean cubrir. La selección de personal es el proceso mediante el cual el psicólogo organizacional realiza la elección precisa, de entre varios candidatos, a la persona indicada para un puesto de trabajo en particular. De este modo es necesario seguir un procedimiento y varias etapas para un mejor resultado; en primer lugar es necesario poder describir el puesto a cubrir para luego poder publicarlo con todas las características correspondientes y necesarias para un candidato, luego se realiza una pre-selección de curriculums en los cuales se realiza un filtro para descartar aquellos candidatos que no cumplan con ciertas características a tener en cuenta, ya sea por estudios realizados, edad, lugar de residencia, entre otros. Una vez realizado esto vamos a obtener un grupo que quedo pre-seleccionado, como dijimos anteriormente, por los curriculums presentados, a partir de esto se realizaran entrevistas con los mismos ya sea de manera individual o grupal para comprobar aquellos datos que teníamos anteriormente de los candidatos, como también, una herramienta para poder realizar una nueva selección del candidato idóneo para el puesto deseado.

Al ser una empresa de índole privada, el área de recursos humanos de la organización en las que fueron efectuadas las prácticas tiene diferentes dinámicas y organizaciones laborales para llevar a cabo diversos procesos de búsqueda de personal. Esto es así ya que los mismos tienen un jefe, que en este caso es el dueño de la empresa, el cual decide de qué manera y como se llevaran a delante los mismos. A raíz de esto se puede notar una gran diferencia con respecto a los procesos de búsqueda en relación a qué tipo de puesto están apuntando, para que área específica es el mismo, como también el cargo y la

categoría del puesto laboral es el publicado *“en relación a la selección de personal se saltean algunos pasos necesarios ya que, por ejemplo, la jefa del área no le gusta que el proceso sea tan largo y prefiere no realizar psicotécnicos”* (Registro de Campo)

En base a esta forma de seleccionar pude dar cuenta que no todo proceso era igual a otro, ya que para el área de logística por ejemplo, realizaban el mismo en un día, partiendo de una base de datos que ya tenían previamente en la institución y realizando una sola entrevista grupal definían quien era el candidato idóneo para el puesto; A diferencia de puestos más altos, con mayor jerarquía dentro de la empresa, los mismos se realizaban en conjunto con una consultora externa, podían demorar alrededor de un mes o más y realizaban varias entrevistas antes de seleccionar el candidato ideal para dicho puesto, *“realizamos varias entrevistas para el puesto de analista comercial, el cual se hizo hincapié en el nivel de Excel que tenían los candidatos presentados, se realizaron en primer lugar dos entrevistas grupales, y una vez que se realizó un filtro, se realizaron entrevistas individuales con dos candidatos seleccionados previamente y luego se les realizó una breve evaluación de conocimiento de Excel para que puedan aplicar lo que anteriormente nos habían comentado”*. (Registro de Campo)

- Otro es el proceso de selección para el área de logística, el cual se puede notar que es un área que está separada del resto, en relación al espacio físico dentro de la empresa, como también, es un área de trabajo al cual no se le da tanta importancia como al resto, no solamente en el proceso de selección, sino también por la frecuente rotación de personal en la misma. *“el psicólogo del área me comento que hay cierta “resistencia” por parte de otras áreas para con la de logística que son los empleados de “abajo” que trabajan en el depósito, el cree que es un tema de categoría y de status”*. (Registro de Campo). Además, podemos notar que las entrevistas en los procesos de selección eran informales y con esto a veces los

candidatos que quedaban seleccionados para el puesto quedaban en disconformidad por esta situación y terminaban no aceptando o renunciando al poco tiempo *“Había una necesidad de nuevos empleados en el área de logística por el aumento de ventas y producción de mercadería. Se realizó filtrados de curriculums para el puesto en relación a experiencia, edad (no mayor a 28 años), de preferencia personas que estén dispuestas a trabajar media jornada laboral, los mismos se obtuvieron de una base de datos que tenían de candidatos que anteriormente no habían sido seleccionados. Luego, se citó a la empresa para una entrevista grupal a 8 candidatos seleccionados anteriormente, el mismo día se realizó la entrevista grupal en la cual todos tenían experiencia trabajando en depósito y armado de pedidos y por lo tanto se realizó una evaluación práctica que fue breve (no más de 10 minutos) para poder ver si entendían rápidamente las tareas a realizar y si eran ágiles para realizar las mismas. De las 8 personas quedaron 3 para el puesto. Se los hizo comenzar al otro día, ese mismo día uno de los 3 renunció muy molesto, ya que planteó que “la empresa no seguía un orden para arrancar con el trabajo”, no les habían avisado que iban a comenzar, no les dieron uniforme y tampoco se les realizó un examen pre ocupacional, además no se les comentó los días y horarios de trabajo ni la remuneración pretendida.” (Registro de Campo).*

## II.II EL ROL DEL PSICOLOGO COMO MIEMBRO DEL EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS

Para el proceso de selección llevado a cabo en una organización de carácter privado, es importante poder, en primer lugar, dar cuenta del rol del psicólogo como parte del equipo de recursos humanos dentro de la misma. Es por esto que se puede observar que el psicólogo no solo cumple tareas de componente psicológico, sino además tareas administrativas que corresponden al área de recursos humanos. Por esta razón, y tomando a Perea (2006), aquellos procesos de trabajo en los cuales hay tareas de índole administrativa hay determinadas reglas o normas que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de ciertos objetivos dentro de la organización que además van a permitir el enriquecimiento de información de trabajadores que conformen la misma. Algunos de estos pueden ser el control de personal, procesamiento de planillas, presupuestos de diversas áreas para llevar a cabo actividades, procesamiento de beneficios laborales, movimiento de personal, entre otros.

Esto se puede ver dentro de la organización de la cual lleve a cabo mis prácticas profesionales durante el año 2022, en las cuales, el encargado del área de recursos humanos, y siendo psicólogo, controlaba la asistencia de empleados, planillas de sueldos correspondientes, vacaciones, y demás tareas administrativas, como también, se encargaba de verificar diferentes presupuestos disponibles que brindaba la organización para aquellos beneficios que se les otorgaba a los empleados de las mismas y de las cuales pude ser parte de algunas, como por ejemplo, de aquellos desayunos y meriendas que le daba la empresa día a día para un mejor desempeño laboral, actividades por fuera del

horario laboral, como ser tracking a diferentes lugares aledaños a la capital de Córdoba y cenas de fin de año con regalos para cada empleado, como también de gozar de ciertos descuentos en los productos que la empresa producía. Además, el encargado del área de recursos humanos asignaba los uniformes a cada miembro de la organización al igual que controlaba aquellos que necesitaban un uniforme nuevo por el uso de los mismos.

Por otro lado, hay procesos laborales que implican aspectos psicológicos, los cuales necesitan una interacción social constante en el ámbito laboral. Es esencial que estos procesos sean supervisados por profesionales capacitados, quienes pueden ofrecer orientación técnica y asesoramiento especializado. Esto asegurará el éxito en el logro de las metas tanto individuales como institucionales. La clave está en internalizar los objetivos de la organización, compartir una visión común y comprometerse con la misión, independientemente del nivel de responsabilidad o estatus de los trabajadores (Perea, 2006). Estos procesos laborales que se llevan a cabo dentro del área de recursos humanos pero que tienen aspectos psicológicos, pueden ser continuos como también eventuales, no son rígidos y además pueden variar dependiendo de determinados aspectos, reglas y políticas que tengan cada organización. Siguiendo a Perea, y tomando estos aspectos, el autor plantea diversos procesos los cuales son, la captación, habilitación, calificación y por último la potenciación. En cuanto a la captación dentro del área de recursos humanos podemos dar cuenta de que es fundamental para el funcionamiento de la organización, ya que el éxito en la implementación de sus programas determinará la satisfacción de las necesidades de personal nuevo que cumpla con los requisitos técnicos de las diferentes unidades productivas o administrativas (Perea, 2006).

Uno de los aspectos más importantes dentro de las tareas de recursos humanos dentro de la organización es la implementación de reclutamiento de personal, la cual para obtener resultados que sean beneficiosos para la empresa es necesario desarrollar correctamente

una serie de pasos para poder lograr encontrar el candidato ideal. Para esto como primera instancia se deberá identificar aquellos puestos vacantes que se deseen cubrir y cuáles son las características de cada uno para puesto, como también cuales son aquellos requisitos indispensables que se espera para cubrir el mismo. Esto lo podemos ver dentro de la organización en la cual fueron llevadas adelante las prácticas profesionales, cuando se conocía cual era el puesto vacante, se llevaba a cabo una reunión con la encargada del área de la posición laboral para poder acordar que es lo que esperaba el mismo del próximo candidato, cuáles eran aquellos requisitos indispensables, como también, cuáles eran las características del empleo a cumplir.

Luego de esto es importante ejecutar el programa de reclutamiento, cuyos procesos de trabajo son la convocatoria la cual, se publicaba el puesto de trabajo por diversas plataformas de empleos; en la organización no solo publicaban el puesto vacante, sino que, además, tenían una base de datos con diversos curriculums y si se identificaba alguna persona acorde al mismo se las contactaba de manera telefónica o por correo electrónico para proponerles el trabajo y poder acordar una entrevista. Luego está la calificación de expedientes la cual tiene por objetivo verificar y/o comprobar la información del curriculum para que solamente queden aquellos que corresponden con la información previamente seleccionada para el puesto de trabajo; es importante llevar un control estricto de los mismos ya que de no ser así, podría enlentecer el proceso. En la organización este punto del reclutamiento de personal en primera instancia, lo hacia el psicólogo encargado del área de recursos humanos, para que posteriormente, y en conjunto con la jefa del área donde se va a desarrollar el trabajo, puedan deliberar cual candidato es idóneo siguiendo con las características plasmadas en cada curriculum. Una vez realizado el anterior punto, es imprescindible llevar a cabo las entrevistas preliminares, las cuales generan el primer contacto con el candidato; las mismas pueden



ser de manera presencial o virtual, ya sea por ejemplo citándolo al candidato a las oficinas de la organización, o vía video llamada si así lo consideren, además, las mismas pueden ser individuales, realizando una entrevista con cada candidato seleccionado, o en algunos casos, se opta por realizar entrevistas grupales para poder acelerar el procesos de selección, realizando las mismas preguntas a varios candidatos que se considere que tengan características similares.

Una vez realizado el proceso detallado anteriormente, y cuando ya la lista de candidatos seleccionados sea más acotada se procede a realizar determinadas pruebas que pueden ser técnicas o psicológicas para poder conocer aún más al candidato previamente seleccionado. En esta ocasión tuve la oportunidad de ser parte de todo el proceso donde se puede ver, que cuando quedaban alrededor de dos o tres candidatos seleccionados, se los citaba de manera individual y en diferentes días y horarios a las oficinas de la empresa para en primer lugar, tomarles evaluaciones de índoles técnicas como ser, pruebas de Excel, matemáticas, de ordenamiento de mercadería, entre otras, dependiendo las diferentes actividades que debía llevar a cabo luego en su horario laboral; si el candidato pasaba exitosamente la anterior evaluación, se lo citaba, también de forma individual, para realizar la evaluación psicológicas llevadas a cabo por el psicólogo encargado del área de recursos humanos; las mismas eran test psicotécnicos como ser, “dos hombres trabajando”, “persona bajo la lluvia”, como también, el “test de asociación de palabras”.

A pesar de que algunos autores coinciden en que para finalizar el proceso de selección de personal es necesario realizar una evaluación médica para tener conocimiento del estado de salud del postulante en relación a su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo, como por ejemplo de ser un puesto para el apilado de mercadería, la ejecución de la evaluación dependerá de la política de la organización, esto lo podemos ver ya que por ejemplo, en la organización mencionada con anterioridad, no

consideraban la misma como algo necesario, y además en ciertos puestos laborales, era necesario que el procedimiento sea lo más rápido posible, y por lo tanto, se consideraba que las mismas atrasaban tanto el proceso como el comienzo a las actividades laborales por parte del nuevo candidato.

Por otro lado, es importante poder dar cuenta de la incidencia que tiene el rol del psicólogo tanto como dentro del área específicamente, de recursos humanos, como también, dentro de la organización, ya que el mismo al realizar la selección de personal para diversos puestos vacantes, también es el encargado de proponer diversas alianzas con centros académicos, como ser universidades públicas y privadas, para realizar acuerdos para llevar adelante prácticas profesionales como fueron las que realice en la institución. Al llevar a cabo las mismas, no solo le brinda la organización una capacitación a los diferentes alumnos que participen año tras año en la organización, sino que, además, los alumnos les brindan un crecimiento, capacitación, enseñanza y renovación constante para la organización, ya que no solo es el alumno el que está aprendiendo, sino que la empresa recibe también diferentes puntos de vistas que les son de utilidad para su crecimiento.

A partir de la entrevista al psicólogo del equipo, se planteo la siguiente pregunta, ¿Existe concordancia en los enfoques utilizados para llevar a cabo los procesos de búsqueda entre vos y la dueña de la empresa?, a su modo de ver los procesos, el psicólogo me comento que no coincide del todo ya que en primer lugar, el haría un proceso más formal en el cual sea un pedido por escrito y firmada la solicitud de búsqueda desde un área de la empresa hacia el área de recursos humanos, para que quede autorizada la solicitud de búsqueda. Una vez que este autorizada la búsqueda de personal, publica el puesto de trabajo en diversas plataformas de búsqueda laboral que hoy están activas, luego realizaría una ficha de cada candidato preseleccionado para a la hora de realizar la

entrevista poder tener a mano no solo los datos personales de cada uno, sino también, poder tener por escritos aquellos aspectos que le llamaron la atención del candidato y por lo cual fue previamente seleccionado. El psicólogo manifiesta que para él es mejor una primera entrevista grupal para optimizar tiempos y filtrar con preguntas generales y poder descartar aquellos candidatos que no cumplen con requisitos esenciales para el puesto; luego de la entrevista grupal si es importante una entrevista individual. Además me manifestó: *“uno de los aspectos principales para mi, a tener en cuenta a la hora de realizar una entrevista en un proceso de selección, que por ahí, omite por cuestiones de rapidez en el proceso, es poder darle importancia a el ámbito más cercano del candidato, como está compuesta su familia, donde vive, donde trabaja actualmente, porque quiere cambiar de trabajo, como es su vinculo familiar, entre otras, para saber determinados valores que tiene el candidato que esta por entrar a la empresa”*. El psicólogo expreso que él no puede llevar a cabo un proceso de selección con plena autonomía, siguiendo sus formas realizarlo, ya que tiene que seguir las directivas de los dueños de la empresa; esto no quita que tiene total libertad de poder proponer diferentes formas de llevarlo a cabo pero siempre bajo las condiciones que se le imponen.

## II.III DIFICULTADES Y DESAFIOS DEL ROL DEL PSICOLOGO ANTE EL PROCESO DE SELECCIÓN

Como mencionamos en apartados anteriores, el proceso de selección, si bien no es un proceso rígido, podemos ver que tiene ciertos pasos a seguir para poder obtener el mejor candidato que sea idóneo para el puesto laboral. A pesar de esto podemos dar cuenta que no siempre, y sobre todo en las organizaciones de carácter privado, se siguen y/o respetan estos pasos ya sea por falta de tiempo o por políticas y formas de la empresa en sí. En relación de la organización donde lleve a cabo mis prácticas profesionales, se pudo dar cuenta que, por ejemplo, no realizaban evaluaciones psicotécnicas en puestos que debían cubrirse con urgencia y que, además, no eran puestos de trabajo a cubrir con alta relevancia en la estructura organizacional como se pudo ver en los procesos de selección del área de logística, a diferencia de puestos de gran importancia para la organización como gerente del área de compras.

No obstante, se puede notar que el psicólogo encargado del área de recursos humanos tenía la predisposición y dedicación para realizar el proceso de selección de personal en su totalidad y respetando todos los pasos deseados a seguir para obtener un mejor resultado, debía respetar las normas o directivas que provenían ya sea de los gerentes de área en la cual estaba el puesto vacante, o también de los altos mandos de la organización en relación al tiempo que tenía para destinar la selección como también, las formas de cómo llevarlo adelante.

Por consiguiente, hoy en día surgen varias críticas y difamaciones tanto en torno al proceso de selección como al rol del psicólogo dentro de las mismas, una de ellas, y de gran importancia, es que la selección de personal debe siempre mantenerse al margen de cualquier estereotipo o caracterización de individuos, preferencias individuales o ciertas características diferenciales de cada candidato. También, es importante el trato que se les otorga a los candidatos durante todo el proceso de selección, ya que tienen derecho a un

trato digno, respetuoso y amable (Artega, 2002) como también es muy importante tener un feedback constante durante todo el proceso para que puedan saber cómo va su candidatura y a su vez, poder tener una respuesta de manera honesta en cuanto al porque en caso de no avanzar con la misma.

Uno de los desafíos que tiene el profesional del área de recursos humanos, y más aún un psicólogo organizacional que este encargado de la selección de personal, es la confidencialidad en cuanto a la información que se obtiene del candidato ya que es información personal, pero esto no siempre se puede cumplir ya que hay falta de regulación por parte de entes gubernamentales y falencias de la integridad y buen manejo de la información en los procesos (Agreda, 2002). Esto es un claro ejemplo de ciertos procesos de selección de los cuales pude ser parte, en que ya sea de candidatos que fueron parte anteriormente de la organización, como también, de aquellos candidatos que estén por sumarse a la misma, ya que se piden referencias entre directores para poder obtener información y datos del candidato antes o durante el proceso de selección.

Otra crítica importante que recibe el proceso de selección es acerca de la discriminación en la contratación de personas con discapacidad (Agreda, 2002). Además de lo mencionado anteriormente en cuanto al rol que tiene el psicólogo como encargado del área de recursos humanos, y siendo el que lleva adelante el proceso de selección de personal, es importante también poder dar cuenta de las responsabilidades que tiene el mismo, por fuera del proceso de selección, pero como gerente de recursos humanos. Una de ellas es poder preservar la salud, tanto física como psicológica de cada uno de los empleados que conformen la organización. Aquellos factores de trabajo que puedan afectar la salud es una carga de trabajo y un ritmo de trabajo excesivos, la inseguridad laboral, horarios de trabajo inflexibles, honorarios de trabajo bajos, escasas relaciones interpersonales, un papel poco claro dentro de la organización, poca comunicación dentro

de la organización y diversas exigencias (Marques, 2020). En base al registro de campo y en carácter de observador participante del área, pude notar que, el psicólogo tuvo en varias ocasiones visitas de empleados de diferentes áreas de la empresa, a la oficina de recursos humanos, para plantear inconformidades en cuanto a tratos por parte de gerente de área, o mal desempeño de su trabajo por incomodidades con otros compañeros de trabajo. Por lo tanto, y manteniéndose en relación a las normas que establecía la organización, el psicólogo debía mediar entre ambas partes para poder preservar no solo el buen desempeño laboral por parte de los empleados, sino también su salud mental. En base al registro de campo de la conversación con el psicólogo y la jefa de área de recursos humanos, y ante un descontento de uno de los empleados por no sentirse en igualdad de condiciones con respecto a otros compañeros que conformaban una área de la organización diferente, la misma aclara que si bien es importante que todos se sientan a gusto dentro de la organización, era importante para la misma, mantener y hacer notar ciertas diferencias y distinciones con todas las áreas de la organización.

Es por esto que, es importante crear más entornos favorables que protejan la salud física, mental y emocional y que promuevan el comportamiento saludable, utilizando incentivos con el objetivo de promover trabajos saludables; Aunque esto no es posible sin el firme compromiso de los gestores del área de recursos humanos que sean capaces de motivar y poner en valor los grandes beneficios que la salud y el bienestar tienen para la organización, como también, para el trabajador. (Marques, 2020).

Dentro de la empresa donde se realice mis prácticas, no se realizan las búsquedas de puestos ejecutivos ya que contratan consultoras para que lleven a cabo los procesos de selección de estos puestos. Esto es así ya que, tienen mayor importancia en relación a los demás cargos, y por ende consideran que tiene que se debe encontrar el mejor candidato con ciertas capacidades y habilidades específicas que requiere una posición de liderazgo.

La empresa considera que no solo hay que darle mayor importancia sino que, en este tipo de puestos y a comparación de los demás, no importa el tiempo que lleve realizar la búsqueda de selección, al contrario, se contrata cierta consultora que se especialice en estos puestos y que le pueda brindar a la empresa los mejores candidatos que puedan dar confianza y seguridad a la organización ya que un puesto ejecutivo maneja gran parte de la misma.

**9. CONSIDERACION  
ES FINALES**



En relación al eje de sistematización planteado en este trabajo: “El rol del psicólogo en los procesos de selección. La experiencia en el área de recursos humanos en una empresa privada de Córdoba”, considero haber alcanzado el objetivo general que fue dar cuenta de cuál es el rol del psicólogo dentro del área de recursos humanos, en una empresa privada donde lleve a cabo mis prácticas profesionales, desde una perspectiva organizacional laboral.

A partir de mi participación en la empresa como observadora participante, siendo parte de diferentes procesos de selección de personal, desde realización de entrevistas, hasta reuniones de culminaciones de los procesos, pude dar cuenta de cuál es el rol principal del psicólogo dentro de la empresa.

En primer lugar, y luego de mi experiencia realizando las practicas, puedo dar cuenta que una de las cosas más importantes a tener en cuenta en relación a los procesos de selección de personal, es poder tener determinados pasos o etapas a seguir para llevar a cabo la misma, esto es así ya que, es fundamental poder conocer en profundidad al candidato para seleccionar al candidato más idóneo para el puesto a cubrir. Por consiguiente puedo determinar que la etapa más importante a llevar a cabo dentro del proceso de selección es la entrevista, ya que es la herramienta fundamental para poder conocer a los candidatos y de a partir de esta se buscara la sintonía entre el candidato y la cultura de la empresa; esto nos lleva a no solo que la entrevista en si es importante sino también los modos en la cual se lleva a cabo la misma, ya sea de manera grupal o individual, virtual o de manera presencial, estructuradas, no estructuradas o mixtas, ya que a partir de cómo se lleve a cabo las diferentes entrevistas dentro del proceso de personal nos va a determinar de qué manera elegir el candidato.

Es aquí donde me es fundamental poder plantear cual es el rol del psicólogo dentro de la selección de personal que se llevara a cabo y sobretodo en una empresa de índole privada,

para poder plantearse cuáles son los alcances y límites que tiene el mismo a la hora de llevar a cabo el proceso. Si bien el rol del psicólogo organizacional es la de desarrollar y estimular el capital humano, poder contribuir al desarrollo organizacional y llevar a cabo los diferentes procesos de selección dentro de la empresa, es importante poder definir cuál es el marco en el cual desarrolla su profesión. Considero fundamental poder determinar el marco en el cual está inserto el psicólogo ya que, como fue planteado anteriormente, pude dar cuenta de que el mismo dentro de la empresa, no tenía total libertad a la hora de llevar a cabo la selección, ya que debía adaptarse a los tiempos que le exigía la empresa, los métodos que se le planteaba a pesar de que podía proponer determinados métodos para llevar a cabo los procesos.

Frente a esto pude observar que al ser una empresa privada, el psicólogo, más allá de tener un rol importante dentro del área de recursos humanos, tiene que seguir las indicaciones de los dueños de la empresa y sobre todo, que el proceso de selección siga con la cultura que tiene la empresa; en este sentido se puede ver que el psicólogo debía adaptarse a saltarse ciertos pasos fundamentales para llevar a cabo el proceso de selección, como por ejemplo, debía adaptarse a no realizar entrevistas individuales por cuestiones de tiempo, ya que si son muchos los candidatos a entrevistar, el proceso se hace más extenso y la empresa requería soluciones, a veces de manera inmediata, además la mayor parte del tiempo, y por las mismas razones, no realizaban test de ningún tipo y tampoco, al finalizar el proceso se realizaban los exámenes pre ocupacionales correspondientes a cada candidato seleccionado que iba a ingresar a la empresa.

Luego de mis prácticas dentro de la empresa, pude dar cuenta de lo importante que es no saltar determinadas etapas dentro de la realización del proceso de selección ya que puede entorpecer la búsqueda, esto pude dar cuenta, por ejemplo, en cuanto a la no realización del examen pre ocupacional y sobretodo en procesos donde el puesto consiste en la

realización de un trabajo de fuerza o donde implique el puesto, como la búsqueda de candidatos para el área de logística donde se descarga, apila y envía mercadería de diversos productos, con lo cual es importante realizar un examen médico al futuro candidato seleccionado para poder dar cuenta, no solo del estado de salud, sino de la capacidad física para desempeñar adecuadamente el rol para el cual fue contratado.

A pesar de esto, y como futura profesional, es importante poder dar cuenta de la importancia que tiene el rol del psicólogo como profesional de la salud dentro de una empresa, desde un lado organizacional, el mismo a pesar de llevar adelante su rol inserto en un marco específico, es de suma importancia para la organización ya que es el encargado de poder generar armonía dentro de la empresa en relación a todas las personas que sean parte de la misma, generando diferentes actividades para poder enriquecer la empresa y así, potenciando su crecimiento. Frente a esto, observe, como impacto el rol del psicólogo en la dinámica del equipo en relación a inquietudes que se generaba entre varios individuos de un área en relación a motivaciones, desgano y desgaste y como todos concurrían al área de recursos humanos, específicamente para hablar con el psicólogo del equipo buscando una ayuda, una solución o simplemente una escucha de parte del mismo. En consecuencia y como futura profesional, considero imprescindible destacar la importancia de nuestra profesión como papel fundamental para llevar a cabo un funcionamiento eficaz de la organización, de poder adaptarse a diferentes ámbitos y contextos, poder reconocer la cultura y el clima laboral en el cual llevamos a cabo nuestros trabajos como psicólogos organizacionales, ya que un buen clima laboral y saludable no solo va a fomentar la colaboración y el progreso de la empresa, sino que además, juega un papel fundamental en la retención de talento; y por último poder destacar como profesionales de la salud, la importancia de ver tanto a la persona que ya está dentro de la empresa, como al candidato a seleccionar de manera singular y objetiva para poder su

potencial y que es lo que cada uno puede aportar tanto de manera individual y en conjunto a la empresa.

**10. REFERENCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS**

- Agreda Artega, S. (2002). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. Universidad Mariana.
- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Granica
- Blasco, R (2004). *Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo*. Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona (ed 4)
- Código de Ética del Colegio de Psicólogos, Artículo 7106: Ejercicio profesional de la Psicología.1984
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va ed). Mc Graw Hill.
- Jara, O. (2011). *La Sistematización de experiencias: Aspectos teóricos y metodológicos*.
- Marqués, F. (2020). *Los programas de salud y bienestar en el trabajo como palanca para la sostenibilidad empresarial*. Boletín económico de ICE.
- Muguira, A. (2024) *Tipos de entrevistas y sus características*. Recuperado de <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-entrevista/>
- Perea, J. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Vol. 9. Revista IIPSI
- Porrás Velásquez, N. (2013) *¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol*. *Revista Electrónica de Psicología Social*

Poiésis, (p1-9). Recuperado desde:

<https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/646>

Rentería Pérez, E. y Malvezzi, S. (2018). *Psicologías organizacionales y de los trabajos - POTs. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina Psicología desde el caribe.*

Richino, S. (2008). *Selección de personal – segunda edición ampliada.* Editorial Paidós – Buenos Aires

Rincon, E. A. O., Ruiz, E. L., Zuleta, P., Lopez, D., Giraldo, M. C., Gomez, M. T., y Paez, Á. (2013). *Rol del psicólogo en las organizaciones.* Psicoespacios: Revista virtual de la Institución Universitaria de Envigado, (ed11), (p409-425).

Santana Cárdenas, S. (2007) *Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. Revista Perspectivas en Psicología, (pp25-38).*

Silva, L , Marín, B y Baldeón, S (2018) *Rol del psicólogo organizacional en la gestión del talento humano. PODIUM No. 33, Junio 2018, (pp. 79-90)* Universidad Espiritu Santo – UEES.

Vargas, S. (2020). *Selección de Personal.* Fundación universidad de América, facultad de educación permanente y avanzada especialización en talento humano. Bogotá D.C.

Velásquez, R. (2013). *¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol.* Revista electrónica de psicología social N°25.

