

Fundamentos en Humanidades
Universidad Nacional de San Luis – Argentina
Año VIII – Número I (15/2007) pp. 119/131

El hombre en relación con su trabajo: Incumbencias del proceso de selección

Human beings and their work: selection process

María Cristina Marrau

Teresita Archina

Silvia Lúquez

Patricio Godoy Ponce

Universidad Nacional de San Luis

cmarrau@unsl.edu.ar

(Recibido: 16/03/07 – Aceptado: 12/06/07)

Resumen

El Trabajo está directamente relacionado con el hombre, ya que éste es el principal actor de cualquier actividad. Las organizaciones están integradas por personas que son las que llevan a cabo la tarea con aciertos y errores. En el contexto socio-político y tecnológico actual, los recursos humanos se constituyen en una variable estratégica de notoria relevancia. Dicho reconocimiento contempla, entre muchas otras cosas, el proceso de selección de personal realizado profesional y responsablemente, el cual debe instituirse como una herramienta válida que contribuya a desnaturalizar aquellos aspectos enraizados que atentan contra la integridad biopsicosocial de los sujetos. Esto significa que las organizaciones tienen que desarrollar y promover en sus miembros, la capacidad de innovación, responsabilidad, autonomía y un grado adecuado de autoestima. Hecho que se denomina técnicamente gestión por competencias. El psicólogo, especializado en el ámbito laboral y organizacional, al intervenir en el proceso de selección de personal, cuenta con una herramienta técnica que debe conocer y manejar con destreza: *La Entrevista*. Ésta, junto a otras técnicas, le permitirán comprender y manejar el proceso de selección como un accionar dinámico y constructivo en el que se ponen en juego diferentes procesos psicológicos necesarios de conocer y atender.

Abstract

Work is inherent to human being. They are the main actors in any activity. Organizations are formed by people who make the tasks, both with succeeds and mistakes. In the current social-political and technological context, human resources are an relevantly notorious strategic variable. This acknowledgment includes, among many other, the staff selection process made in a professional and responsible fashion. This process must be instituted as a valid tool to contribute to make unnatural those rooted aspects that attempt against subject's bio-psycho-social integrity. This means that organizations must develop and promote among their members the innovation, responsibility, and self-determination capability, as well as an adequate self-esteem level. This is known technically as competence management. When the psychologist, who is specialized in the working and organization fields intervenes in the staff selection process has a technical tool which he/she must know and manage with dexterity: the interview. This, together with other techniques will allow him/her to understand and manage the selection process as a dynamic and constructive action. In doing so, different psychological processes which are needed to be known and managed are active.

Palabras clave

Rol del psicólogo laboral – trabajo – recursos humanos – selección – entrevista

Key words

Work psychologist role – work – human resources – selection – interview

Introducción

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que éste es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando

se dice que es el centro de la *Gestión de Recursos Humanos* se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva y social.

Desde nuestra convicción, el enfoque sobre el hombre debe tener un carácter holístico, y la *selección de personal* debe contemplar todas las esferas que lo integran, no como una sumatoria sino en su síntesis e interrelaciones intra e interesferas, en su implicación en un medio determinado y en la interrelación con las demás personas. Al estudiar al hombre en relación con su trabajo, señalamos la importancia del aporte de P. Pozner (2000) quien expresa que “Los analistas de las organizaciones muchas veces omitieron señalar que las empresas -en su acepción más amplia- son algo más que la sola forma de organizar de manera eficiente la producción de bienes y/o servicios. Para algunos estudiosos de la temática las empresas son algo así como una comunidad cerrada que operan dentro de otra comunidad, que tiene su propia dinámica, su propia estructura social. En otras palabras, escapa a estos enfoques la dimensión *informal* de la empresa”.

Algunos autores, cuando reconocen la incidencia de factores humanos, lo introducen como un elemento de irracionalidad en el funcionamiento de las organizaciones. De cualquier forma, y hasta no hace muchos años, se etiquetaba a los comportamientos no esperados como elementos disfuncionales, o perturbadores del orden, o como elementos que atentaban negativamente contra las condiciones necesarias para el adecuado desempeño de las organizaciones. Esto es, iban contra los principios de la perfecta adecuación de los medios a los fines y la utilización de normas abstractas y universales.

Como puede verse, subyace en estas teorías el criterio de que sólo la racionalidad garantiza la eficacia de la organización.

En la medida en que estos conceptos y principios de la *administración científica* fueron incorporados en forma excesivamente mecanicista, los resultados observados son por demás preocupantes.

Las consecuencias de estas concepciones y supuestos pueden rastrearse hoy en las organizaciones donde se desarrolla la vida laboral de las personas. Con pequeñas mejoras y cambios, esta filosofía sobrevive en las instituciones cerradas sobre sí mismas que construyen una cultura limitada, inhibidora y empobrecedora para los seres humanos y para las finalidades que se plantean.

Este patrón organizacional condiciona a los hombres y a las mujeres a una actuación mecánica no razonada y a producir en un marco de rutinas fijas e inmodificables.

Si consideramos la importancia que tienen hoy los recursos humanos para las organizaciones, es posible afirmar que actualmente esta concepción puede verse superada merced a mejoras y cambios provenientes del estudio de los recursos humanos. Dichos avances contemplan, entre muchas otras cosas, que a la hora de incorporar personal en las empresas, el proceso de selección realizado profesional y responsablemente puede constituirse en una herramienta válida en el sentido de desnaturalizar aquellos aspectos enraizados que atentan contra la integridad de los sujetos como seres sociales. Del mismo modo, estas mejoras se traducen en beneficios para las empresas, a veces no reconocidos por quienes tienen la responsabilidad de liderar y organizar el trabajo.

Desarrollo

El trabajo supone una relación del individuo con su tarea, con su quehacer, ya se trate del ejercicio de su oficio, el cumplimiento de las acciones sencillas que no requieren destrezas específicas adquiridas o la puesta en juego de conocimientos especializados. A través de estas acciones, se produce una modificación del material sobre el cual opera, dando lugar a un resultado o producto.

Estos conceptos han evolucionado en el presente siglo y la Psicología del Trabajo y las Organizaciones no ha sido ajena a ello.

Hoy, en la era del conocimiento y la información, el acento está puesto en las competencias y habilidades humanas, entendiendo como tal a las “características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Alles, 2001).

Al analizar la relación del hombre con su trabajo, dada su complejidad, observamos que existen los más disímiles enfoques teóricos que intentan dar cuenta de ella, lo que condiciona el proceso de selección de personal, no sólo desde el punto de vista conceptual, sino también, metodológico.

Si adoptamos un enfoque sistémico, con su carácter holístico-configuracional en el estudio del hombre, el mismo por su propia naturaleza, comprende la interrelación hombre-trabajo, cuya expresión más clara son las competencias como expresión de la integración de los objetivos y los resultados esperados en la ejecución de una actividad, con las exigencias humanas que determinan el éxito en la ejecución de la misma.

Existe a su vez, todo un conjunto de formaciones psicológicas complejas que expresan desde distintos ángulos la orientación del comportamiento de las personas.

Cuando hacemos referencia a la existencia de diferentes esferas debemos plantear la interrelación y dependencia entre todas. Es decir, entre lo biológico, lo psicológico y lo social integrado en el hombre, y es esa integración la que refleja la capacidad de una persona concreta o grupo de ellas para desarrollar con éxito determinada actividad. Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes. Al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo. Por lo que hay que valorar estos nexos en sentido dialéctico y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes, cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente.

Así, el estudio del hombre y su personalidad, lejos de ser atomizado, debe contemplarse como un conjunto de procesos que nunca operan de forma independiente, sino integrada, con una incidencia significativa en el desarrollo de la actividad humana.

En el estudio de la personalidad en función de la selección de personal existe un conjunto de formaciones motivacionales particulares que resultan de interés al evaluar los principales aspectos que orientan y sostienen la actuación de los sujetos en las diferentes actividades, tales como: los *intereses*, que reflejan la inclinación afectiva hacia el conocimiento de distintas esferas de la vida social; las *aspiraciones*, que expresan la orientación de la personalidad en el propósito de alcanzar objetivos futuros y dentro de éstas *los ideales*, como la concepción de un modelo de actuación del sujeto que incluye sus principales acciones futuras y las intenciones manifestadas en los planes y proyectos de acción que orientan la conducta del sujeto; la *autovaloración* que es la formación motivacional en su nivel regulador superior en el que el sujeto valora cualidades y las orienta en función del logro de determinados objetivos. Todo esto unido a la voluntad como expresión de la constancia, la perseverancia, la independencia, la decisión, la fuerza y el autodomínio en la orientación del sujeto para alcanzar un objetivo.

Es necesario en el estudio del sujeto con vistas a la realización de los procesos de selección de personal, conocer cuáles son sus principales necesidades, motivos y otras formaciones psicológicas, ya que revelan la orientación y la fuerza de la dirección del comportamiento, lo que tiene incidencia directa en el desarrollo de la actividad por parte del sujeto. En suma, el éxito de una actividad es el resultado de la interrelación de aspectos de carácter cognitivo, afectivo y social.

Entre tales aspectos socio-cognitivo-afectivos la *autoestima* del sujeto que siempre ha sido una necesidad psicológica de máxima importancia, se ha convertido para las organizaciones, también en una necesidad im-

periosa a ser atendida ya que la autoestima se constituye en un atributo indispensable para la adaptación en un mundo cada vez más complejo, estimulante y competitivo.

La ubicación de las personas en el puesto adecuado debería ser la preocupación básica de los profesionales que se ocupan de este tema.

Schlemenson (1996) considera que “la ubicación de la gente en los puestos y en el ambiente concreto no sólo constituye una condición para el funcionamiento eficaz de una empresa, sino también un derecho del que trabaja. La gente -cuando puede ejercer sus derechos- busca o aspira tener oportunidades de trabajo en un nivel que le permita el pleno uso y despliegue de sus capacidades y potencialidades. Esta oportunidad que ofrece el ámbito de trabajo se conjuga así con la necesidad de canalizar energías y una trayectoria individual que busca posibilidades de desarrollar proyectos personales, imprimir un sello personal en el mundo de lo real, dar expresión a la complejidad de los procesos mentales, y de esta forma, ratificar los límites de la identidad que configura la autoestima. Todo esto permite el trabajo cuando es capaz de alentar los procesos individuales”.

Vivimos en una economía global caracterizada por los cambios veloces, los descubrimientos científicos y tecnológicos que se suceden a velocidad creciente y un nivel de competitividad sin precedentes. Estos procesos generan demandas de niveles de educación y formación mayores que los requeridos por las generaciones anteriores. Lo saben todos los que conocen la cultura empresaria, en cambio, es menos sabido que estos procesos nos obligan a empeñar mayores recursos psicológicos. Concretamente, exigen mayor capacidad de innovación, autarquía, responsabilidad personal, y autonomía. Estas características son requeridas no sólo en la cima sino en todos los niveles de la organización empresaria. Las organizaciones están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, logros y errores. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado frente a la equiparación de los avances en otros campos, ya que las personas marcan la diferencia, ocupando el lugar de una variable estratégica por excelencia.

La organización moderna no puede funcionar con unas pocas personas que piensan y el resto que se limita a cumplir órdenes. En la actualidad, además de un nivel más alto de conocimientos y aptitudes de todos los participantes, las organizaciones requieren mayores niveles de independencia, seguridad y confianza en uno mismo y capacidad de ejercer la iniciativa: en una palabra, autoestima. Esto significa que las organizaciones requieren personas con un grado adecuado de autoestima. Es un fenómeno nuevo en la historia.

Importancia del Rol del Psicólogo en el Proceso de Selección

Bajo la complejidad de las circunstancias señaladas, cabe preguntarse ¿cuál es el compromiso y el rol del profesional psicólogo que interviene en el proceso de selección? El mismo debe estar orientado hacia dos aspectos fundamentales: la búsqueda del mayor beneficio tanto para la organización-cliente como para el postulante. Su intervención debe estar encaminada a preservar la salud de las personas, eligiendo aquella que mejor se adecue a un puesto de trabajo, evitando así frustraciones futuras, situaciones de estrés que genera el tener que permanecer en un trabajo para el cual no se cuentan con los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para su desempeño.

La tarea de selección apunta por un lado a realizar un adecuado diagnóstico de la “personalidad base de la empresa”, es decir, de las características sobresalientes que la identifican como tal, para encontrar el mejor ajuste al perfil requerido por ella.

Desde el punto de vista de la organización, el cabal conocimiento de su cultura permitirá adecuar los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Conocer las competencias del postulante, nos permitirá el entrecruzamiento de ambos requerimientos sin que el proceso de selección se transforme en un accionar iatrogénico.

La primera tarea que un profesional debe afrontar es el de la construcción del propio rol. El rol se construye trabajando con las expectativas propias y con las expectativas de los otros, conjugando ambas (Richino, 2000).

El selector profesional refuerza su vínculo con la empresa cuando logra entender con efectividad el recurso con el que opera, que es el recurso humano. El momento del punto exacto en que esto se hace realidad es el contacto humano con el postulante, el intercambio fluido y la comprensión profunda tanto de sus características como de sus proyectos y posibilidades.

La intervención del psicólogo en la entrevista implica una actividad constructiva, ya que la interpretación o decodificación que realice de dicha situación de entrevista, de los mensajes que digital y analógicamente transmite el entrevistado, depende de los mapas mentales y de los modelos teóricos que el profesional sustente. Es decir, su rol es el de un constructor de significados y sentidos cuya herramienta fundamental es su propia persona y las competencias comunicacionales que posibilitan la interacción con quienes a él acudan.

La Entrevista: herramienta esencial del Profesional de la Psicología

Para alcanzar este objetivo, el psicólogo cuenta con una herramienta técnica que debe conocer y manejar con destreza: *La Entrevista*. La misma, entendida como una construcción configuracional entre entrevistador-entrevistado, nos permite progresivamente conocer cómo el postulante se posiciona en este campo situacional a partir de su propia historia, realidad y experiencias (Bleger, 1984).

Se puede concebir la entrevista psicológica como un sistema conformado por la relación entre entrevistado-entrevistador en el que éste último facilita la exploración, la resolución de situaciones presentadas por el entrevistado. En dicho sentido, el rol del psicólogo es de asistencia en general. La asistencia por cuestiones de salud mental es una especialidad o una parte de su trabajo (área clínica) y la entrevista de selección de personal constituye otra especialidad o área de intervención de la psicología.

Cabe aquí recordar, que la situación de entrevista en el proceso de selección adquiere una característica particular. La misma está sujeta a un requisito ineludible para ocupar un puesto de trabajo, es decir, que el postulante asiste a la entrevista sabiendo que es una condición necesaria y a la cual se somete en forma involuntaria, a diferencia de lo que encontramos en una entrevista clínica. Sin embargo, esta condición no anula la validez de la técnica ya que la configuración situacional nos da cuenta de los aspectos subjetivos y dinámicos del postulante, proporcionándonos información indispensable para “trazar hipótesis metapsicológicas del entrevistado” (Barbeito, 2005).

Suele recomendarse un tipo de entrevista, la entrevista semiestructurada, ya que ésta no sólo nos permitirá hacer preguntas focalizadas donde sea necesario clarificar o indagar, sino que también, le posibilitará al entrevistado configurar adecuadamente su campo psicológico que puede explayarse libremente sobre los aspectos que lo motivan, ajustándose a la realidad personal, en general y a la realidad laboral, en particular.

Richino (2000) manifiesta que “en este tipo de entrevista la observación está centrada en cómo el postulante estructura su tiempo y sus ideas. Cómo administra sus ansiedades, cómo usa el espacio de libertad otorgado”.

En la dinámica de la entrevista aparecen diferentes procesos psicológicos por parte de ambos intervinientes. La *transferencia* y la *contratransferencia* deben ser entendidas en dicho campo, es decir, en el aquí y ahora. La transferencia nos permite el conocimiento del otro y de su es-

estructura básica de personalidad. Se reactualizan determinados tipos de vínculos relacionados con la historia del sujeto y de los afectos asociados a esas relaciones (Barbeito, 2005). Sin embargo, aún en esta instancia donde el selector ocupa un rol determinado, el que debe ser esclarecido oportunamente, tiene que conocer y saber qué hacer con aquellos aspectos (sentimientos y emociones) que surgen en él, en la relación con el otro. No puede negarse, ni ocultarse, tampoco interpretarse en esta circunstancia, pero nos ayuda en la construcción del conocimiento y a interrogarnos sobre nuestra propia práctica.

En la complejidad en que nos movemos, es necesario estructurar un campo estable que le permita tanto al psicólogo como al postulante, desenvolverse adecuadamente. Es este marco llamado *encuadre*, donde pretendemos mantener estables las variables intervinientes. En esta construcción, el entrevistado despliega sus ansiedades, las que deben manejarse con certeza y habilidad para que la comunicación no se entorpezca y arribar al objetivo último, conocer en la medida de lo posible, al entrevistado.

En la instrumentación de la técnica de entrevista, el psicólogo debe cuidar la construcción creada, básicamente con otros elementos técnicos como: la *disociación operativa* y la *neutralidad valorativa*. En la primera, referida a un recurso a utilizar a la hora de empatizar con el entrevistado, la capacidad mental del psicólogo debe tender a “dividirse en dos partes”. Esto quiere decir, debe estar tan cerca de él como para comprender qué le sucede, qué quiere decir, ponerse en su lugar, pero lo suficientemente lejos para mirar con objetividad sin que su involucramiento se tiña de “subjetividades” y se pierda la capacidad reflexiva de lo que sucede en ese encuentro. El segundo aspecto, hace referencia a “que el psicólogo, debe abstenerse de realizar juicios de valor de ciertos aspectos acerca de la conducta del entrevistado, para lo cual debe valerse del manejo de la contratransferencia a efectos de instrumentar los sentimientos que le genere la situación de entrevista” (Barbeito, 2005).

No conocemos las cosas tal cual son sino que a través de las representaciones o modelos mentales que forjamos de esas cosas. A partir de ellos, creamos realidades cuya lógica no es siempre fácil de descifrar. Este proceso de decisión atraviesa todo quehacer humano, de modo tal que, cuando el psicólogo describe, decodifica o interpreta lo que acontece en una entrevista, lo que explicita es un mapa posible de lo que ocurrió o podría ocurrir en la misma.

Por ejemplo, ahí donde un psicoanalista vea “transferencia o contratransferencia” un conductista percibirá “circuitos conductuales”, un sisté-

mico-constructivista se referirá a la entrevista o consulta como “un sistema consultante”, poniendo especial énfasis en la trama de significados y atribuciones, más que en la cosas mismas.

Una entrevista es una situación en la que el psicólogo llega sin neutralidad. Es un territorio de interacciones e influencias mutuas. Influencias que condicionan conductas, que ejercen poder sobre el comportamiento del otro.

La relación entrevistador-entrevistado es una relación asimétrica porque el primero, el psicólogo -por la naturaleza misma de la relación- está en una situación de poder. La fuente de su poder reside en el conocimiento que su formación profesional le ha posibilitado, no así en la toma de decisiones, cuya responsabilidad es tarea insoslayable de la empresa solicitante.

El psicólogo debe ser capaz de crear las condiciones que produzcan algún cambio relacionado con el motivo de la entrevista, aún en el caso de que el entrevistado no sea seleccionado para el puesto que concursa. En tal sentido, se impone como regla necesaria la concreción del proceso de devolución. La misma es, según Richino (2000), “la información que el evaluador devuelve al candidato, más allá de la decisión que la empresa tome en relación con su postulación. Es una opinión profesional con respecto a su persona en relación con sus posibilidades laborales, sus fortalezas, sus debilidades, el nivel de complejidad que puede manejar hoy, el nivel de complejidad potencial al que podría acceder si..., las áreas de interés, las zonas de conflicto, los obstáculos que lo frenan, las metas que le atraen, sus recursos”.

“El conocimiento de las personas es el camino que los selectores de personal seguimos para ayudar a encontrar la persona adecuada, para que los proyectos puedan convertirse en hechos, para que las personas puedan desplegar sus posibilidades y, finalmente, de eso se trata, asistir al otro para que encuentre su lugar. Y encontrar su lugar en el trabajo es un excelente camino para encontrar su lugar en la vida” (Richino, 2000).

Como evaluador el psicólogo selector sólo tiene hipótesis, algunas más certeras que otras, las mismas deben ser necesariamente confrontadas.

La confrontación de las hipótesis generadas durante el proceso de selección es una tarea difícil si se piensa como la exigencia de brindar un diagnóstico acabado, pero no lo es si se asume como una labor constructiva en la cual se acepta que se cuenta con una parte de información que permite generar ciertas hipótesis que se deben contemplar con el evaluado para descubrir sus puntos de vista, su visión de realidad y sus criterios.

La tarea de un psicólogo en el proceso de selección consiste en conocer al postulante; para eso se debe afrontar la relación más allá de los “resultados” de las pruebas. Desde este enfoque nos interesa más el proceso de elaboración de los resultados, que los resultados mismos.

La selección de los aspectos más valiosos para la posición a cubrir, dentro de esa cultura empresarial particular, constituye una labor creativa por parte del evaluador. La síntesis siempre será una obra personal. Desconocer cuánto hay del evaluador en un informe psicodiagnóstico es una postura ingenua.

El estilo del evaluador está siempre presente, así como también su particular manera de decodificar la realidad, su tabla de valores, sus criterios. Reconocer el peso que estos aspectos tienen en su tarea puede contribuir a una labor profesional más efectiva.

Trabajar con la información sobre la mesa, sin misterios, confrontando opiniones e hipótesis y compartiendo información, colabora en la obtención de un resultado beneficioso para todas las partes.

Finalmente, concebida la situación de entrevista como un sistema en el que tienen lugar emergentes que pueden apartarse de las intenciones de sus participantes, creemos que puede resultar aportativo, a modo de resumen, referirnos a la entrevista mediante una figura metafórica. Así, la entrevista podría compararse con los viajes en bote de *Rafting* arrastrada por los rápidos del río. En ellos todos los tripulantes colaboran para llegar en buenas condiciones y salvos a destino. Todos timonean y reman, equilibran el bote, tratan de corregir el rumbo, de anticipar y esquivar las olas y rocas. Quizás, uno de ellos es el más experto, pero no por esa razón garantiza él sólo la llegada a buen término. Esto dependerá de todos y, tal vez, sustancialmente, del río.

Conclusiones

A lo largo de la historia el Trabajo Humano se ha realizado por medio de instituciones y organizaciones. En una sociedad global que trata de resolver las diferencias entre ricos y pobres, países desarrollados y en vías de desarrollo, problemas globales y locales, las organizaciones tienden cada vez más a servir de puente entre los problemas y las personas. Pero así como los individuos tienen personalidades resultantes tanto de la herencia como del medio, lo mismo sucede con las organizaciones.

Muchos individuos dedican grandes energías a tratar de comprender y manejar su conducta en un ambiente que sufre cambios constantes. Las organizaciones y sus líderes dedican cada vez más tiempo a los mis-

mos problemas. Últimamente el interés por el estudio de las organizaciones ha crecido de manera explosiva. Los directivos se debaten entre dilemas en lugar de afrontar decisiones sencillas. Las organizaciones dejaron de ser entidades autónomas en un ambiente relativamente estable. Son parte de un sistema de relaciones e interacciones en un estado relativamente dinámico.

Para describir a una persona sana se pueden usar distintos términos: desde “no enferma” hasta “en vías de alcanzar su máximo potencial” o “en la plenitud de sus fuerzas”. En cambio, no existe un consenso sobre la definición de la organización sana. Algunos autores, han llegado a la conclusión de que si bien, cada aspecto de nuestro medio se encuentra en estado de cambio turbulento y veloz, los mismos criterios sirven y servirán para medir la salud tanto individual como de las organizaciones.

Es en esta realidad que el rol del psicólogo enfrenta el desafío de ser un selector capaz de establecer una correspondencia entre las necesidades y aspiraciones del trabajador y las demandas propias de toda organización. Para ello, cuenta con diferentes técnicas que le permiten comprender y manejar el proceso de selección, como un accionar dinámico y constructivo en el que se ponen en juego diferentes procesos psicológicos necesarios de conocer y atender.

Es preciso señalar que las organizaciones de hoy y del futuro deben elaborar nuevas políticas de recursos humanos, políticas en las que el profesional psicólogo debe desempeñar un papel fundamental, ayudando a la gente a adquirir las destrezas y la confianza necesarias para dominar el nuevo escenario. Para las empresas, revalorizar el capital humano y poner el acento en el trabajo en equipo son las mejores maneras de crear un lugar de trabajo y una mano de obra capaz de afrontar los desafíos de la economía global. Para competir eficazmente es necesario atraer, retener, motivar y saber valorar a las personas. Algunos directivos lo reconocen, al menos de palabra, y hablan de la importancia del capital humano.

Se requieren nuevos enfoques. Los postulados y las políticas derivados del modelo corporativo del Siglo XX constituyen una base insuficiente para el contrato social del Siglo XXI. En este contrato la psicología juega un papel y por consiguiente, merece una importante cuota de reconocimiento debido a que la finalidad propia de este campo es comprender, explicar e intervenir sobre la naturaleza humana, cuya característica principal es precisamente la complejidad. Complejidad esta, que a su vez la psicología, articula a las complejas demandas de las organizaciones empresariales ♦

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2001). *Empleo: El proceso de Selección*. Buenos Aires: Machi.
- Barbeito, C. (2005). Intervenciones específicas en la entrevista laboral. Documento de estudio. Curso de Capacitación Selección de Personal Paso a Paso, INAPsi, Buenos Aires.
- Bleger, J. (1984). *Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Branden, N. (1998). *La organización del futuro*. Buenos Aires: Granica.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, A. (2000) Prólogo. En S. Richino, *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.